



TESIS DE DOCTORADO

A GESTÃO DE COMUNICAÇÃO DE MARCA DAS PME. ANÁLISE DAS STARTUPS EM PORTUGAL

Paula Oliveira

ESCUELA DE DOCTORADO INTERNACIONAL DE LA UNIVERSIDAD DE SANTIAGO DE COMPOSTELA
PROGRAMA DE DOCTORADO EN COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN CONTEMPORÁNEA

SANTIAGO DE COMPOSTELA / LUGO

2021



Dedicatória

À comunidade empreendedora de Portugal.

D./Dña. **Paula Cristina Ribeiro de Oliveira**

Título da tese: **A Gestão de Comunicação de Marca das PME. Análise das Startups em Portugal**

Presento mi tesis, siguiendo el procedimiento adecuado al Reglamento y declaro que:

- 1) La tesis abarca los resultados de la elaboración de mi trabajo.
- 2) De ser el caso, en la tesis se hace referencia a las colaboraciones que tuvo este trabajo.
- 3) Confirmo que la tesis no incurre en ningún tipo de plagio de otros autores ni de trabajos presentados por mí para la obtención de otros títulos.

Y me comprometo a presentar el Compromiso Documental de Supervisión en el caso que el original no esté depositado en la Escuela.

En **Porto**, **16 de noviembre de 2020**.



AUTORIZACIÓN DEL DIRECTOR/TUTOR DE LA TESIS

D./Dña. José Miguel Tuñez Lopez e Ana Paula de Azevedo Arriscado Ribeiro

En condición de: **Director/a**

Título de la tesis: **A Gestão de Comunicação de Marca das PME. Análise das Startups em Portugal.**

INFORMA:

Que la presente tesis, se corresponde con el trabajo realizado por D/Dña **Paula Cristina Ribeiro de Oliveira**, bajo mi dirección/tutorización, y autorizo su presentación, considerando que reúne los requisitos exigidos en el Reglamento de Estudios de Doctorado de la USC, y que como director/tutor de esta no incurre en las causas de abstención establecidas en la Ley 40/2015.

En **Santiago de Compostela, 18 de enero de 2021**

AGRADECIMENTOS

Nos meus agradecimentos, começo por destacar duas pessoas basilares, cujo contributo foi fundamental na concretização desta tese doutoral, a minha orientadora, Prof. Doutora Paula Arriscado, pelo rigor com que pautou a condução de toda a orientação, pelo entusiasmo e motivação contagiantes, pela relevância das suas apreciações e sugestões, pelo empenho, pela disponibilidade e, não menos importante, pela amizade e o meu orientador, Prof. Doutor José Miguel Túñez, pela disponibilidade, profissionalismo e pelo incentivo a fazer mais e melhor.

O meu agradecimento aos especialistas, que cooperaram na realização do estudo qualitativo: Prof. Doutor Paulo de Lencastre, uma autoridade na área do *branding*, pelo seu genuíno envolvimento, cordialidade e, sobretudo, pela partilha de conhecimento. À Prof. Doutora Laura Busche, autora da metodologia *Lean branding*, alvo de análise do estudo, pela sua cordialidade e generosidade na partilha de preciosos ensinamentos acumulados ao longo dos anos no acompanhamento de projetos de empreendedores nos vários pontos do globo e pelos conselhos valiosos que deixou aos empreendedores portugueses. Ao Dr. João Borga, diretor da Startup Portugal que, apesar da sua agenda exigente, encontrou sempre tempo para os seus contributos. Ao Dr. Rafael Rocha, pela partilha de conhecimentos de grande valor, resultado da sua ampla experiência na área do empreendedorismo e que em muito contribuiu para dar profundidade a esta tese. À Dra. Inês Santos Silva, uma profissional de mérito no ecossistema empreendedor português, pela sua inestimável colaboração.

Agradeço aos 259 empreendedores portugueses, que se envolveram neste projeto através da resposta ao inquérito e aos 8 empreendedores entrevistados, pela cooperação e partilha das suas experiências e aprendizagens, fundamentais para a concretização do estudo empírico.

Finalmente, mas não menos importante, dirijo uma palavra de profundo agradecimento à Cláudia Castro pelo apoio na formatação da tese e às pessoas que fazem parte da esfera pessoal da minha vida, aos meus pais, à minha irmã, pelo amor e apoio incondicionais, à minha amiga Diana Barradas, pela verdadeira amizade e a todos os amigos que foram empáticos com um longo período de ausência, para que este projeto se tornasse realidade.

RESUMO

Apresenta-se, de forma resumida, as linhas que estruturam este projeto de investigação de doutoramento, relativo aos desafios da gestão da comunicação de marca das pequenas e médias empresas (enfoque teórico) e das startups em Portugal (análise prática). Pretendeu-se essencialmente refletir sobre a forma como a gestão da comunicação de marca pode contribuir para o processo de construção identitária das marcas e para a sua ativação junto dos consumidores, em termos de definição de posicionamento e de construção de imagem, a partir de uma revisão bibliográfica sobre o tema. Constatou-se que a literatura sobre as startups é muito limitada e existem alguns autores que estudaram a temática, mas a informação é repetida de autor para autor, aportando poucos contributos para a investigação académica. A recente presença no mercado empresarial, o forte interesse nestas empresas e as opiniões especulativas fizeram com que a componente prática se tenha desenvolvido muito além dos conceitos teóricos e, por isso, o conteúdo precisa ser investigado pelo meio académico. Por esta razão foi estimulante compreender como os empreendedores das pequenas e médias empresas, em geral, e das startups, em particular, deverão lidar com os desafios da comunicação de marca na era da sociedade conectada em rede, em que o consumidor está “lado a lado” com as empresas. Neste sentido o maior contributo deste estudo é trazer mais conhecimento sobre o *branding* aplicado a uma realidade empresarial em afirmação. “O repto encontra-se no cruzamento entre a área do *branding* e das startups, que ainda é um assunto bastante inexplorado” (Bresciani & Eppler, 2010 citados por Tochetto, 2016, p.413). A marca atualmente assume uma importância vital para as empresas, é universalmente reconhecido que a esta representa o ativo intangível mais valioso para a organização (Aaker, 1996; Kotler & Keller, 2012; Olins, 2003), porque permite gerir valor que vai além dos seus produtos e serviços. É um elemento patrimonial da organização e, portanto, a gestão não deve restringir-se ao departamento de marketing mas antes, ser transversal à estrutura da empresa. A empresa deve fornecer à marca, antes de tudo, o conteúdo que a define e lhe dá identidade (razão de ser). A marca deve ter valores que lhe permitam diferenciar-se no mercado que está cada vez mais competitivo e volátil.

Para ativar a marca no mercado é preciso que ela comunique, é importante que o consumidor a conheça. Kapferer refere que “a marca é um ser de discurso. Só existe pela comunicação. Dado que a marca enuncia os produtos ou serviços, é preciso necessariamente que tome a palavra”, (Kapferer, 1991, p. 55), para que possa ser conhecida e reconhecida. Contudo, atendendo ao elevado número de mensagens que chega aos públicos-alvo é cada vez mais difícil comunicar, fazer-se notado, persuadir e influenciar. Mais do que persuadir, agora a tarefa é fazer-se notar. E fazer-se notar é obter relevância para o que se comunica (Arriscado, 2015). E para se ter relevância na comunicação, a empresa tem de ter uma marca pertinente e expressiva que se afirme pela oferta de uma proposta de valor única e referencial, diferenciada pela inovação, capaz de se distinguir dos concorrentes, fidelizar clientes e conquistar mercado (Aaker, 2011).

Os conceitos startup e PME são vulgarmente confundidos, portanto, a distinção torna-se imperativa. Nem todas as empresas que estão a surgir no mercado são startups. Uma startup é no início de atividade, uma pequena ou micro empresa, mas só algumas pequenas ou micro empresas é que são uma startup. As pequenas empresas tradicionais têm um crescimento mais lento, linear e limitado, contrariamente às startups.

Existem critérios estabelecidos e analisados na revisão da literatura que nos permitem clarificar os conceitos, porque estamos perante realidades empresariais distintas. As startups são empresas com modelos de negócio e tecnologias muito inovadoras, com elevado risco na sua

implementação porque ainda não estão testadas, pretende-se que tenham escalabilidade muito rápida, ou que – se a ideia de negócio provar-se errada – que falhem muito depressa. Estas empresas têm características particulares que condicionam e influenciam o funcionamento da função de marketing, no entanto, o marketing nas startups, e pela natureza do negócio, é mais pró-activo porque a rapidez e “turbulência” com que tudo acontece, o mercado assim o designa. As startups que assumem logo à partida as práticas básicas da função de marketing têm uma maior probabilidade de sobrevivência nos primeiros cinco anos de funcionamento (Gruber, 2002).

A PME e startup desenvolvem modelos de negócios muito diferentes. A PME vai para o mercado com um modelo de negócio perfeitamente definido; a startup trabalha na procura do modelo de negócio ideal, repetível, escalável e rentável. A startup dedica-se à investigação e a PME dedica-se à execução (Blank, 2012). Se a startup está focada nas receitas para o seu financiamento e potencial de crescimento no curto prazo, a PME preocupa-se com a rentabilidade e valor estável, normalmente a longo prazo. A startup comercializa produtos/serviços inovadores, a PME também tem preocupação com a diferenciação da oferta, mas geralmente vende produtos conhecidos do público. A startup, como inovadora e ágil que é, procura investidores que acreditem no potencial da ideia, porque os investimentos realizados por fases, são cruciais para fazer crescer o negócio. Os negócios tradicionais, pelo contrário, começam com uma organização estruturada e não necessitam de mudanças constantes e tão rápidas, resultando num maior controlo de riscos e em investimentos menos avultados.

As PME operam num mercado global e defrontam-se com os mesmos desafios que as grandes empresas multinacionais, neste contexto, o marketing e consequentemente a marca deverão assumir importância para as PME. Pela revisão da literatura, constatou-se que devido aos escassos recursos, as PME não apostam no marketing como as grandes empresas, têm falta de especialistas em marketing e, portanto, as suas práticas são ainda muito limitadas. Existem alguns estudos que demonstram haver exceções. Na maioria das PME as vendas assumem um papel mais preponderante e raramente há um profissional de marketing, logo demonstram dificuldade na definição da política de comunicação. O proprietário/gestor tem um papel importante na gestão da marca, personifica-a muitas vezes e, em alguns casos, a marca não vai além da publicidade e de um logotipo que o próprio cria. Contudo, as PME devem considerar o marketing e a gestão estratégica, desde que adaptados à sua realidade (Carson, 1990 citado por Berthon et al., 2008). É inegável a importância que as PME têm vindo a assumir no atual panorama empresarial e nas economias do mundo inteiro (Zavala & Vega, 2017). Uma ideia defendida era que empresas de maior dimensão estavam associadas ao desenvolvimento empresarial, no entanto, segundo Zavala e Vega (2017), as dinâmicas dos mercados e da tecnologia trouxeram mudanças. Pelas novas dinâmicas de mercado compreende-se que as PME devem apostar mais no marketing e por consequência no *branding*. Um mundo de oportunidades se abriu às PME para estarem em contacto com o cliente de igual forma que uma grande empresa. É preciso desmistificar a ideia de que o marketing e o *branding* apenas estão ao alcance das empresas com grandes estruturas. A metodologia *Lean Branding* (Laura Busche, 2014) é prova disso. As PME para continuarem a crescer devem comunicar numa linguagem que não conhece fronteiras; a comunicação digital. O último estudo realizado em 2017 pelo Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação (IAPMEI) da Produtos e Serviços de Estatística (PSE), sobre o nível de maturidade digital das PME portuguesas conclui que reconhecem que a tecnologia digital e social é fundamental para criarem negócio e comunicarem, todavia, o estágio de desenvolvimento digital das PME em Portugal é ainda muito elementar.

O presente estudo exploratório, assenta na associação de metodologias quantitativas e qualitativas. A recolha de dados foi feita mediante dois instrumentos fundamentais, o inquérito por questionário e entrevistas. Subsidiariamente a metodologia beneficiou dos princípios da *grounded theory*, que é uma metodologia qualitativa que visa construir uma teoria com base na

recolha e análise rigorosa dos dados, através de um processo indutivo. De um universo de 2700 startups em Portugal (2018), foram obtidas 259 respostas. As entrevistas foram realizadas a dois segmentos que compreendem empreendedores de startups e scaleups, e especialistas na área do *branding* e empreendedorismo.

Os empreendedores das startups, como nativos digitais, que habilmente dominam a tecnologia, fazem uso das ferramentas que o mundo virtual proporciona para fazer crescer o negócio. Desta forma os empreendedores têm uma melhor noção de como a startup está posicionada no mercado, aumentando as hipóteses de análise e controlo das ações de marketing. No início da atividade (três primeiros anos), porque não há recursos, internalizam o desenvolvimento do *branding*, recorrem a *outourcing* e aos mentores que estão a apoiar o desenvolvimento dos projetos nas incubadoras. Numa fase mais avançada do negócio, depois de passarem o designado “vale da morte”, depois de ultrapassadas as limitações iniciais a nível financeiro, humano e de tempo, a realidade da startup é outra. Começam a contratar a gestão da marca a uma agência de comunicação ou formam uma equipa interna com profissionais qualificados (*web designers, marketers ou community managers*). Segundo o testemunho dos empreendedores entrevistados, quem trabalha nas startups sabe que a marca é um ativo importante e tem noção que para fazer crescer o negócio é necessário uma marca forte que comunique assertivamente a proposta de valor. Para Gruber (2002), o desenvolvimento da função de marketing dá-se, portanto, por estágios incrementais, que ocorrem à medida que se dá o crescimento da startup.

Para muitas pessoas, *branding* é um processo oneroso e que leva tempo, sendo acessível apenas a grandes empresas. O *Lean Branding* surge para clarificar esta questão e provar que é possível construir marcas de maneira ágil e consistente, “*just do it*” (Busche, 2014). É uma metodologia focalizada no empreendedor do século XXI, desenvolvida por Laura Busche e ensina a criar, comunicar e vender uma marca para empresas ágeis, com o objetivo último de gerar conversão (Busche, 2014). Chegou, portanto, o momento em que a gestão da marca também está acessível às startups. Uma Marca Mínima Viável (MMV) que para a mesma autora é uma marca que vai sofrendo as alterações necessárias até ser considerada uma marca perfeita, em função dos *feedbacks* do público, uma marca “camaleónica”.

Recorde-se que o contributo deste estudo é aferir se as startups portuguesas trabalham de forma planeada a gestão de comunicação de marca. A partir das perguntas de investigação (pergunta de partida e derivadas), formularam-se as hipóteses que “devem justificar o trabalho da parte empírica da investigação” (Hill & Hill, 2002, p.22). Assim sendo, as três hipóteses que nortearam a investigação incidem em: 1) os empreendedores portugueses reconhecem a importância da gestão da marca; 2) os empreendedores estão mais preocupados em dinamizar os modelos de negócio, captar investimento, desenvolvimento de produto e equipa, do que na comunicação de marca; 3) a gestão de comunicação de marca tem um impacto positivo na ativação da marca e na alavancagem dos negócios das startups.

Através de uma estratégia que visa o confronto das informações recolhidas nas entrevistas e inquéritos com as hipóteses, pretendeu-se uma relação cruzada de informação de forma a chegar a conclusões mais robustas. A primeira hipótese da investigação é confirmada pelo estudo quantitativo e corroborada pelo estudo qualitativo. A importância que os empreendedores dão à marca no seu negócio mostrou-se alta, sendo que a marca é uma dimensão importante do negócio e 84.2% dos inquiridos afirmou que utilizam uma estratégia interna para a definição da marca. Todos os empreendedores que participaram nas entrevistas procederam ao registo da marca. A maior parte preocupou-se com a definição do manual de identidade corporativa porque entendem que as normas de aplicação e uniformização da marca são importantes e a gestão da marca obedeceu a um plano estratégico, por vezes alterado num curto espaço de tempo, conforme as necessidades. Relativamente ao plano estratégico, uma percentagem considerável de inquiridos manifesta preocupação no pensamento estratégico, contudo, 45,9% elabora-o em função das aprendizagens, apenas 12,4% dos inquiridos não tem plano para a gestão da marca. Dos oito

empreendedores entrevistados, cinco consideram que os empreendedores portugueses, em geral, estão conscientes da importância que a marca assume para um negócio, porque este ativo ajuda a diferenciar num universo de produtos ou serviços homólogos e obviamente baliza atos de compra. Os especialistas entendem que os empreendedores portugueses, porque sobrevivem em ambientes altamente competitivos e digitais, sentem necessidade de trabalhar uma marca bem ativa e diferenciada. Contudo, referem que essa importância depende da fase em que a startup estiver, e do perfil do empreendedor, da área de atividade e do domínio B2B ou B2C.

Relativamente aos fatores que têm mais peso no desenvolvimento das startups, o estudo quantitativo revelou a existência de diferenças estatisticamente significativas, e por ordem de importância, os empreendedores priorizam: 1º) o desenvolvimento de produtos/serviços; 2º) a gestão interna, mais concretamente a equipa, estrutura e organização; 3º) a dinamização do modelo de negócio; 4º) a comunicação de marca e (finalmente) 5º) a captação de investimento. As três primeiras variáveis têm primazia face à comunicação da marca e são apontadas como prioritárias para o crescimento do negócio dos empreendedores e, relativamente ao exposto, conclui-se que a hipótese pode ser parcialmente validada pelo estudo quantitativo. Por sua vez, o estudo qualitativo revelou que a comunicação de marca não é apontada como prioridade, sendo uma “peça do puzzle que encaixará se todas as outras variáveis estiverem asseguradas”. Desta forma corrobora a segunda hipótese de investigação. As principais preocupações dos entrevistados, especialmente numa fase inicial (dois/três primeiros anos), será munir-se de pessoas com competências, constituir equipas com profissionais capazes de alavancar o negócio, especialmente o *founder*. O diretor da Startup Portugal, João Borga, um dos entrevistados entre as personalidades com *know-how* na área do empreendedorismo, larga a sua longa experiência, refere que o *founder* “terá que ser uma pessoa completamente formatada em termos emocionais e capaz de acompanhar a «montanha russa» para conseguir edificar uma startup (...)”. O desenvolvimento do produto é outra das preocupações que estão em primeira linha nas prioridades dos empreendedores. Sem produto e uma equipa coesa e habilitada não é possível avançar no empreendimento. Ries (2012) afirma que o valor criado pela startup não está no produto propriamente dito, mas sim nas pessoas e na organização que o criam, não podendo, por isso, uma startup ser caracterizada pura e simplesmente pelo seu produto. A primazia será desenvolver “um bom produto”, que no início será um “produto mínimo viável” que responda às necessidades dos clientes e ajustado ao mercado (*product market fit*) para que o cliente compre, sendo que, o aparecimento da marca vai surgindo à medida que a startup vai crescendo. Depois de “galgar” o designado vale da morte, as startups começarão a preocupar-se com a marca e a comunicação da marca de uma forma mais profissional, estratégica e planeada, na opinião dos especialistas da área de empreendedorismo. Paulo de Lencastre, dentro desta linha de raciocínio, refere que “a preocupação dos empreendedores é tão radical na diferenciação do produto que, entendam como secundário a diferenciação a partir dos sinais visuais, muito mais importantes quando a startup está numa fase de maturidade”.

No que concerne ao impacto da gestão de comunicação de marca na alavancagem do negócio (hipótese 3), o estudo quantitativo revelou que 95.4% dos inquiridos responderam afirmativamente, que é indicativo da importância que o tema assume. O estudo quantitativo demonstrou uma correlação moderada entre a importância da marca e a importância na comunicação da marca, como elemento determinante para a ativação da mesma no negócio. Ou seja, quanto mais importância os empreendedores dão à marca, mais estes entendem que a comunicação é crucial para o desenvolvimento do negócio. Os resultados do inquérito validam a terceira hipótese, ao evidenciar que estes profissionais entendem que a comunicação é um elemento determinante para a ativação da marca no mercado, sendo que, cerca de metade dos inquiridos utiliza uma estratégia de comunicação prévia para a sua startup, nunca uma comunicação em função do momento, fruto do acaso. Os testemunhos dos entrevistados realçam a concordância da hipótese definida e em sua opinião a gestão de comunicação de marca tem um

impacto positivo nos negócios das startups, desde que bem planeada e executada. Quanto melhor for a política de comunicação e melhor espelhar a identidade e posicionamento da marca, maior o impacto no aumento da notoriedade e fortalecimento da imagem da marca. Um plano de comunicação onde está bem identificada a vertente estratégica (como se pretende comunicar, estratégias, canais, *target*, valor da marca) tem benefícios na alavancagem no crescimento da startup. Neste processo são centrais as pessoas (*employer branding*) através de equipas envolvidas e capazes de absorver o espírito e os valores da marca e capazes de fazer uma eficaz interpretação da comunicação aos quais a startup se dirige. É fundamental ter uma estratégia de alinhamento desde o início, conforme evidenciaram os empreendedores das scaleups entrevistados. Face ao exposto é possível corroborar a última hipótese da investigação.

O planeamento comunicacional requer tempo, um ativo que frequentemente a startup não dispõe. Tratando-se de nativos digitais, com forte presença dos negócios na realidade virtual, o planeamento é muito mutável em resposta à dinâmica e agilidade do mercado. A comunicação deve ser muito mais dinâmica do que nas empresas com mais anos de vida no mercado. Contudo, devem manter-se pontos comuns ao plano comunicação “tradicional”. Pontos como, diagnóstico, estratégia, monitorização e avaliação apontadas pelos autores Bazzo et al. (2012). Com modelos corretos de planos comunicacionais é possível que o empreendedor atraia a atenção de investidores, públicos-alvo, parceiros, formadores de opinião e da sociedade. Um plano de comunicação a 360°, que contemple a comunicação integrada, ajuda a alavancar o negócio da startup, que não utiliza o modelo tradicional. Geralmente, não leva em consideração a rapidez e dinamismo das informações nos dias atuais e não pondera a flexibilidade com os clientes (Ermano 2013). Relativamente à pergunta de partida desta investigação, mais concretamente: as startups portuguesas trabalham de forma planeada a gestão de comunicação de marca? A resposta é afirmativa. Contudo, o trabalho de campo mostrou que esta é trabalhada de uma forma mais profissional numa fase mais avançada do negócio, normalmente após o terceiro ano. Nos primeiros anos, a preocupação dos empreendedores é ultrapassar as limitações financeiras, de tempo e humanas, para fazer face a um mercado competitivo e onde tudo acontece a um ritmo muito acelerado. Os conselhos que Laura Busche deixa aos empreendedores portugueses e a análise dos especialistas e empreendedores sobre os desafios para o *branding* na era de mudança do tradicional para o digital destacam-se como grandes contributos desta investigação, ajudando a melhor compreender a forma como as startups portuguesas pensam e trabalham a gestão de comunicação de marca.

Palavras-chave: Gestão da Marca; Comunicação de Marca; PME; Startups; *Lean Branding*

ABSTRACT

The lines that structure this PhD research project on the challenges of managing brand communication in small and medium-sized enterprises (theoretical approach) and startups in Portugal (practical analysis) are briefly presented. The goal was essentially to ponder on how the management of brand communication can contribute to the process of building brand identities and their activation with consumers, in terms of defining positioning and building an image, based on a bibliographic review on the topic. It was found that the literature on startups is very limited and there are some authors who have studied the theme, but the same information is repeated by several authors, with few contributions to academic research. The recent presence in the business market, the strong interest in these companies and speculative opinions have meant that the practical component has developed far beyond theoretical concepts and, therefore, its content needs to be researched by the academic community. For this reason, it was stimulating to understand how entrepreneurs of small and medium-sized companies, in general, and startups, in particular, should deal with the challenges of brand communication in the era of the networked society, in which the consumer is "side by side" with companies. In this sense, the greatest contribution of this study is to bring more knowledge about branding applied to an emerging business reality. The challenge is at the crossroads between the area of branding and startups, which is "still a widely unexplored subject" (Bresciani & Eppler, 2010 quoted by Tochetto, 2016, p. 413). The brand currently takes on a vital importance for companies, as it is universally acknowledged that it represents the most valuable intangible asset of the organization (Aaker, 1996; Kotler & Keller, 2012; Olins, 2003), because it allows us to manage value that goes beyond our products and services. It is a patrimonial element of the organization and, therefore, its management should not be restricted to the marketing department, but rather be transversal to the structure of the company. The company must provide the brand, first of all, with the content that defines it and gives it identity (*raison d'être*). The brand must have values that allow it to differentiate itself in a market that is increasingly competitive and volatile.

To activate the brand in the market it is necessary that it communicates, it is important that the consumer knows it. Kapferer says that "the brand is a being of speech. It exists only through communication. Given that the brand enunciates products or services, it must necessarily take the floor," (Kapferer, 1991, p. 55), so that it can be known and recognized. However, given the high number of messages that reach the target audiences, it is increasingly difficult to communicate, make oneself noticed, persuade and influence. More than persuading, now the task is to get noticed. And making oneself noticed is getting relevance to what one communicates (Arriscado, 2015). And in order to be relevant in communication, the company must have a relevant and expressive brand that asserts itself by offering a unique and referential value proposal, differentiated by innovation, capable of distinguishing itself from the competition, retaining customers and conquering the market (Aaker, 2011).

The concepts of startup and SME are commonly confused, so the distinction becomes imperative. Not all companies that are emerging on the market are startups. A startup is, at the beginning of activity, a small or micro company, but only a few small or micro companies are a startup. Traditional small businesses have slower, linear and limited growth, unlike startups.

There are criteria established and analysed in the literature review that allow us to clarify the concepts, because we are facing different business realities. Startups are companies with very innovative business models and technologies, with high risk in their implementation because they are not yet tested, they are intended to have very rapid scalability, or - if the business idea proves to be wrong - to fail very quickly. These companies have particular characteristics that condition and influence the functioning of the marketing function; however, marketing at startups, due to the nature of the business, is more proactive because of the speed and "turbulence" with which

everything happens, as the market so dictates. Startups that assume the basic practices of the marketing function from the outset are more likely to survive in the first five years of operation (Gruber, 2002).

SMEs and startups develop very different business models. SMEs go to the market with a perfectly defined business model; startups work in search of the ideal, repeatable, scalable and profitable business model. Startups are dedicated to research, while SMEs are dedicated to execution (Blank, 2012). If startups are focused on revenues for their financing and growth potential in the short term, SMEs are more concerned with profitability and stable value, usually in the long term. Startups sell innovative products/services, while SMEs are also concerned with differentiating the offer, but generally sell products known to the public. Startups, as innovative and agile as they are, seek investors who believe in the potential of the idea, because phased investments are crucial to the growth of the business. Traditional businesses, on the contrary, start with a structured organization and do not need constant and rapid changes, resulting in greater risk control and less significant investments.

SMEs operate in a global market and face the same challenges as large multinational companies; in this context, marketing and consequently the brand should be of particular relevance for SMEs. By reviewing the literature, it was found that due to scarce resources, SMEs do not bet on marketing like large companies, they lack marketing specialists and, therefore, their practices are still very limited. There are some studies that demonstrate exceptions. In most SMEs, sales assume a more important role and there is rarely a marketing professional, so they show difficulty in defining the communication policy. Owners/managers have an important role in the management of the brand, they often personify it and, in some cases, the brand does not go beyond advertising and a logo that they themselves create. However, SMEs should consider marketing and strategic management, as long as they are adapted to their reality (Carson, 1990 quoted by Berthon et al., 2008). The importance that SMEs have been assuming in the current business landscape and in economies around the world is undeniable (Zavala & Veja, 2017). A prevailing idea was that larger companies were associated with business development, however, according to Zavala and Veja (2017), the dynamics of markets and technology brought about changes. The new market dynamics call for more investment by SMEs in marketing and consequently in branding. A world of opportunities has opened up for SMEs to be in contact with the customer in the same way as a large company. It is necessary to demystify the idea that marketing and branding are only available to companies with large structures. The Lean Branding methodology (Laura Busche, 2014) is proof of this. In order for them to keep growing, SMEs must communicate in a language that knows no boundaries; digital communication. The latest study (2017) by the Portuguese Institute of Support to Small and Medium Enterprises and Innovation (IAPMEI) and Produtos e Serviços de Estatística (PSE) on the level of digital maturity of Portuguese SMEs concluded that they acknowledge that digital and social technology is paramount to create business and communicate, however, the stage of digital development of SMEs in Portugal is still very elementary.

This exploratory study is based on the association of quantitative and qualitative methodologies. Data collection was carried out using two fundamental instruments, the questionnaire survey and interviews. In addition, the methodology benefited from the principles of grounded theory, which is a qualitative methodology that aims to build a theory based on the collection and rigorous analysis of data, through an inductive process. 259 responses were obtained from a universe of 2,700 startups in Portugal (2018). The interviews were conducted with two segments that comprise entrepreneurs from startups and scaleups, and specialists in the area of branding and entrepreneurship.

Startup entrepreneurs, as digital natives, who skilfully master the technology, make use of the tools that the virtual world provides to grow the business. In this way, entrepreneurs have a better idea of how the startup is positioned in the market, increasing the chances of analysis and control

of marketing actions. At the beginning of the activity (first three years), because there are no resources, they internalize branding development, resort to outsourcing and mentors who support the development of projects in the incubators. At a more advanced stage of the business, after passing the so-called "death valley", after overcoming the initial financial, human and time limitations, the reality of the startup is different. They start to assign brand management to a communication agency or form an internal team with qualified professionals (web designers, marketers or community managers). According to the testimony of the interviewed entrepreneurs, those who work at startups know that the brand is an important asset and are aware that in order to grow the business it is necessary to have a strong brand that assertively communicates the value proposal. For Gruber (2002), the development of the marketing function occurs, therefore, in incremental stages, which take place as the startup grows.

For many people, branding is a costly and time-consuming process, accessible only to large companies. Lean Branding appears to clarify this issue and prove that it is possible to build brands in an agile and consistent way, "just do it" (Busche, 2014). It is a methodology focused on the 21st century entrepreneur, developed by Laura Busche and teaches how to create, communicate and sell a brand to agile companies, with the ultimate goal of generating conversion (Busche, 2014). Therefore, the time has come when brand management is also accessible to startups. A Minimum Viable Brand (MVB) which for that author is a brand that undergoes the necessary changes until it is considered a perfect brand, due to the feedback from the public, a "chameleonic" brand.

It should be remembered that the contribution of this study is to assess whether Portuguese startups work in a planned manner with brand communication management. From the research questions (starting question and follow-up questions), hypotheses were formulated that "should justify the work of the empirical part of the research" (Hill & Hill, 2002, p. 22). Therefore, the three hypotheses that guided the research were as follows: 1) Portuguese entrepreneurs recognize the importance of brand management; 2) Entrepreneurs are more concerned with streamlining business models, attracting investment, product and team development, than with brand communication; 3) brand communication management has a positive impact on brand activation and the leverage of startups' businesses.

Through a strategy that aims to compare the information collected in the interviews and inquiries with the hypotheses, it was intended to cross-link information in order to arrive at more robust conclusions. The first hypothesis of the investigation is confirmed by the quantitative study and corroborated by the qualitative study. The importance that entrepreneurs give to the brand in their business proved to be high, with the brand being an important dimension of the business and 84.2% of the respondents stated that they use an internal strategy to define the brand. All entrepreneurs who participated in the interviews registered the brand. Most of them were concerned with the definition of the corporate identity guidebook because they understand that the rules of application and standardization of the brand are important and the brand management followed a strategic plan, sometimes changed in a short time, as needed. Regarding the strategic plan, a considerable percentage of respondents express concern in strategic thinking, however, 45.9% elaborate it in terms of learning, and only 12.4% of the respondents have no plan for brand management. Of the eight entrepreneurs interviewed, five consider that Portuguese entrepreneurs, in general, are aware of the importance of the brand for a business, because this asset is a differentiating factor in a universe of similar products or services and obviously defines purchase acts. Experts believe that Portuguese entrepreneurs, because they survive in highly competitive and digital environments, feel the need to work with a very active and differentiated brand. However, they state that this importance depends on the stage the startup is in, and on the entrepreneur's profile, the area of activity and the B2B or B2C domain.

Regarding the factors that have more weight in the development of startups, the quantitative study revealed the existence of statistically significant differences, and in order of importance, entrepreneurs prioritize as follows: 1) the development of products/services; 2) internal

management, more specifically the team, structure and organization; 3) the streamlining of the business model; 4) brand communication and (finally) 5) attracting investment. The first three variables take precedence over brand communication and are identified as priorities for the growth of the entrepreneurs' business and, in relation to the above, it is concluded that the hypothesis can be partially validated by the quantitative study. In turn, the qualitative study revealed that brand communication is not identified as a priority, being a "piece of the puzzle that will fit if all other variables are ensured." This corroborates the second research hypothesis. The main concerns of the interviewees, especially in an initial phase (two/three first years), will be to secure people with skills, to form teams with professionals capable of leveraging the business, especially the founder. The director of Startup Portugal, João Borga, one of the interviewees among personalities with know-how in the area of entrepreneurship, shares his long experience, says that the founder "will have to be a fully emotionally shaped person and able to keep up with the 'roller coaster' that is building a startup (...)." Product development is another concern that is at the forefront of entrepreneurs' priorities. Without a product and a cohesive and qualified team, it is not possible to develop the enterprise. Ries (2012) states that the value created by the startup is not in the product itself, but in the people and the organization that create it, therefore, a startup cannot be characterized simply by its product. The primacy will be to develop "a good product," which in the beginning will be a "minimum viable product" that responds to the needs of customers and is a product/market fit, with the importance of the brand rising as the startup grows. After "climbing" the so-called valley of death, startups will start to worry about the brand and brand communication in a more professional, strategic and planned way, in the opinion of specialists in the area of entrepreneurship. Paulo de Lencastre, within this line of reasoning, says that "the concern of entrepreneurs is so radical in product differentiation that they see differentiation based on visual signs as secondary, which is much more important when the startup is in a stage of maturity."

Regarding the impact of brand communication management on business leverage (hypothesis 3), the quantitative study revealed that 95.4% of respondents answered affirmatively, which is indicative of the importance that the topic assumes. The quantitative study demonstrated a moderate correlation between the importance of the brand and the importance of brand communication, as a determining element for its activation in the business. In other words, the more importance entrepreneurs give to the brand, the more they understand that communication is crucial for the development of the business. The results of the survey validate the third hypothesis, by showing that these professionals understand that communication is a determining factor for the activation of the brand in the market, with about half of the respondents using a prior communication strategy for their startup, never communication according to the moment, as a result of chance. The statements of the interviewees highlight their agreement with this specific hypothesis and, in their opinion, brand communication management has a positive impact on startups' businesses, as long as it is well planned and executed. The better the communication policy and the better it reflects brand identity and positioning, the greater the impact on increasing awareness and strengthening the brand image. A communication plan where the strategic aspect (how to communicate, strategies, channels, target, and brand value) is well identified has benefits in leveraging the startup's growth. In this process, people are key (employer branding) through teams involved and able to absorb the spirit and values of the brand and able to make an effective interpretation of the communication the startup seeks to convey. It is essential to have an alignment strategy from the beginning, as evidenced by the scaleup entrepreneurs interviewed. In view of the above, it is possible to corroborate the last hypothesis of the research.

Communication planning requires time, an asset that the startup often does not have. In the case of digital natives, with a strong presence of business in virtual reality, planning is very changeable in response to the dynamics and agility of the market. Communication must be much more

dynamic than in companies with more years in the market. However, points common to the "traditional" communication plan must be maintained. Points such as diagnosis, strategy, monitoring and evaluation pointed out by the authors Bazzo et al. (2012). With correct models of communication plans it is possible for the entrepreneur to attract the attention of investors, target audiences, partners, opinion makers and society in general. A 360° communication plan, which includes integrated communication, helps to leverage the startup business, which does not use the traditional model. Generally, it does not take into account the speed and dynamism of information today and does not consider flexibility with customers (Ermano, 2013). Regarding the starting question of this research, more specifically: do Portuguese startups work in a planned manner with brand communication management? The answer is yes. However, fieldwork showed that it is addressed in a more professional way in a more advanced stage of the business, usually after the third year. In the first years, the concern of entrepreneurs is to overcome financial, time and human limitations, in order to face a competitive market and where everything happens at a very fast pace. The advice that Laura Busche leaves to Portuguese entrepreneurs and the analysis of experts and entrepreneurs on the challenges for branding in the era of changing from traditional to digital stand out as major contributions of this research, helping to better understand the way Portuguese startups plan and handle brand communication management.

Keywords: Brand Management; Brand Communication; SME; Startups; *Lean Branding*

RESUME

Preséntanse, de forma resumida, as liñas que estruturan este proxecto de investigación doutoral sobre os retos da xestión da comunicación de marca para pequenas e medianas empresas (enfoque teórico) e para startups en Portugal (análise práctico). A intención foi, fundamentalmente, reflexionar sobre como a xestión da comunicación de marca pode contribuír ao proceso de construción de identidades de marca e a súa activación cos consumidores, en termos de definición da postura e construción de imaxe, a partir dunha revisión bibliográfica sobre o tema. Corroborouse que a literatura sobre startups é moi limitada, hai algúns autores que estudaron o tema, pero a información repítese de autor a autor, aportando poucas contribucións á investigación académica. A recente presenza no mercado empresarial, o forte interese por estas empresas e as opinións especulativas fixeron que o compoñente práctico se desenvolvese moito máis alá dos conceptos teóricos e, polo tanto, o contido precisa ser investigado academicamente. Por este motivo foi estimulante comprender como os emprendedores PYME, en xeral, e das startups, en particular, deben afrontar os retos da comunicación de marca na era da sociedade en rede, na que o consumidor está a beira das empresas. Neste sentido, a maior contribución deste estudo é aportar un maior coñecemento sobre o *branding* aplicado a unha realidade empresarial afirmativa. “O desafío está na encrucillada entre a área do *branding* e as startups, que aínda é un tema moi inexplorado” (Bresciani & Eppler, 2010 citado por Tochetto, 2016, p.413). A marca, actualmente, asume unha importancia vital para as empresas, é universalmente recoñecido que representa o activo intanxible máis valioso para a organización (Aaker, 1996; Kotler & Keller, 2012; Olins, 2003), xa que permite administrar valor que vai máis alá dos seus produtos e servizos. É un activo da organización e, polo tanto, a xestión non debe restrinxirse ao departamento de márketing, senón transversal á estrutura da empresa. A empresa debe aportar á

marca, en primeiro lugar, o contido que a define e lle da identidade (razón de ser). A marca debe ter valores que lle permitan diferenciarse nun mercado cada vez máis competitivo e volátil.

Para activar a marca no mercado é necesario que a marca comunique, sendo tamén importante que o consumidor a coñeza. Kapferer di que “a marca é un ser de fala. Solo existe a través da comunicación. Dado que a marca enuncia produtos ou servizos, é necesario tomar a palabra”, (Kapferer, 1991, p. 55), para que poida ser coñecida e recoñecida. Non obstante, dada a gran cantidade de mensaxes que chegan aos públicos obxectivo, cada vez é máis difícil comunicarse, facerse notar, persuadir e influír. Aínda que máis que persuadir, agora a tarefa é facerse notar. E facerse notar é adquirir relevancia no que comunica (Arriscado, 2015). E para ser relevante na comunicación, a empresa debe ter unha marca relevante e expresiva que se afirme ofrecendo unha proposta de valor única e referencial, diferenciada pola innovación, capaz de distinguirse dos competidores, reter clientes e conquistar o mercado (Aaker, 2011).

Os conceptos de startup e PYMES confúndense comunmente, polo que a distinción vólvese imperativa. Non todas as empresas que están xurdindo no mercado son startups. Unha startup é, ao comezo da súa actividade, unha pequena ou microempresa, pero só unhas poucas pequenas ou microempresas son unha startup. As pequenas empresas tradicionais teñen un crecemento máis lento, lineal e limitado, a diferenza das startups.

Existen criterios establecidos e analizados na revisión da literatura que nos permiten aclarar os conceptos, porque estamos ante diferentes realidades empresariais. As startups son empresas con modelos e tecnoloxías de negocio moi innovadores, con alto risco na súa implementación porque aínda non se probaron, preténdese que teña unha escalabilidade moi rápida ou, se a idea de negocio resulta incorrecta, que fracasen moi rapidamente. Estas empresas teñen características particulares que condicionan e inflúen no funcionamento da función de márketing, aínda que, o márketing nas startups, e pola natureza do negocio, é máis proactivo porque a velocidade e a “turbulencia” coa que sucede todo, designaa o mercado. As startups que asumen as prácticas básicas da función de márketing desde o principio teñen máis probabilidades de sobrevivir nos primeiros cinco anos de funcionamento (Gruber, 2002).

PYME e startup desenvolven modelos de negocio moi diferentes. A PYME sae ao mercado cun modelo de negocio perfectamente definido; a *startup* traballa en busca do modelo de negocio ideal, repetible, escalable e rendible. A startup dedícase á investigación e a PYME dedícase á execución (Blank, 2012). Se a startup se centra nos ingresos pola súa financiación e potencial de crecemento a curto prazo, a PYME preocupase pola rendibilidade e o valor estable, normalmente, a longo prazo. A startup vende produtos/servizos innovadores, a PYME tamén se preocupa por diferenciar a oferta, pero xeralmente vende produtos coñecidos polo público. A startup, sendo tan innovadora e áxil, busca inversores que crean no potencial da idea, porque as inversións realizadas por fases son cruciais para facer crecer o negocio. Os negocios tradicionais, pola contra, comezan cunha organización estruturada e non necesitan cambios constantes e tan rápidos, o que se traduce nun maior control de riscos e inversións menos significativas.

As PYMES operan nun mercado global e enfróntanse aos mesmos desafíos que as grandes multinacionais, neste contexto, o márketing e, en consecuencia, a marca deben asumir relevancia para as PYMES. Mediante a revisión da literatura, ratificouse que, debido á escaseza de recursos, as PYME non apostan polo márketing como as grandes empresas, carecen de especialistas en márketing e, polo tanto, as súas prácticas aínda son moi limitadas. Hai algúns estudos que mostran excepcións. Na maioría das PYMES, as vendas asumen un papel máis destacado e rara vez hai un profesional do márketing, polo que presentan dificultades para definir a política de comunicación. O propietario/xerente ten un papel importante na xestión da marca, personifícaa

moitas veces e, en algúns casos, a marca non vai máis alá da publicidade e do logo creado. Non entanto, as PYMES deben considerar o márketing e a xestión estratéxica, sempre que se adapten a súa realidade (Carson, 1990 citado por Berthon et al., 2008). É innegable a importancia que foron adquirindo as PYMES no panorama empresarial actual e nas economías de todo o mundo (Zavala & Veja, 2017). Unha idea defendida foi que as empresas máis grandes estaban asociadas ao desenvolvemento empresarial, pero, segundo Zavala e Veja (2017), a dinámica dos mercados e a tecnoloxía trouxeron cambios. A través da nova dinámica do mercado enténdese que as PYMES deben invertir máis en márketing e, en consecuencia, no *branding*. Abriuse un mundo de oportunidades para que as PYMES estean en contacto co cliente ao igual que unha gran empresa. É necesario desmitificar a idea de que o márketing e o *branding* só están dispoñibles para empresas con grandes estruturas. A metodoloxía *Lean Branding* (Laura Busche, 2014) é a proba disto. As PYMES para seguir crescendo deben comunicarse nun idioma que non coñece fronteiras: a comunicación dixital. O último estudo (2017) baixo a responsabilidade do Instituto de Apoio á Pequena e Mediana Empresa e Innovación (IAPMEI) e de Produtos e Servizos Estatísticos (PSE) sobre o nivel de madurez dixital das PYMES portuguesas concluíu que recoñecen que a tecnoloxía dixital e social é fundamental para crear negocios e comunicar, con todo, a etapa de desenvolvemento dixital das PYMES, en Portugal, aínda é moi básica.

Este estudo exploratorio basease na asociación de metodoloxías cuantitativas e cualitativas. A recolección de datos realizouse mediante dous instrumentos fundamentais, a enquisa e as entrevistas. De forma subsidiaria, a metodoloxía beneficiouse dos principios de *grounded theory*, que é unha metodoloxía cualitativa que ten como obxectivo construír unha teoría baseada na recolección e análise rigoroso de datos, a través dun proceso indutivo. Dun universo de 2700 startups en Portugal (2018), obtivéronse 259 respostas. As entrevistas realizáronse con dous segmentos que comprenden emprendedores de startups e scaleups, e especialistas na área de *branding* e emprendemento.

Os emprendedores de startups, como nativos dixitais que dominan habilmente a tecnoloxía, utilizan as ferramentas que ofrece o mundo virtual para facer crecer o negocio. Desta forma, os emprendedores teñen un mellor sentido de como se postura a startup no mercado, aumentando as posibilidades de análise e control das accións de márketing. Ao inicio da actividade (primeiros tres anos), debido a que non hai recursos, internan o desenvolvemento do *branding*, recorren ao *outsourcing* e os mentores apoian o desenvolvemento de proxectos nas incubadoras. Nunha etapa máis avanzada do negocio, despois de pasar o chamado “val da morte”, e de superar as limitacións financeiras, humanas e de tempo iniciais, a realidade da startup é diferente. Empezan por contratar a xestión de marca a unha axencia de comunicación ou forman un equipo interno con profesionais cualificados (deseñadores web, *marketeers* ou *community managers*). Segundo a testemuña dos emprendedores entrevistados, os cales traballan en startups, saben que a marca é un activo importante e son conscientes de que, para facer crecer o negocio, necesítase unha marca forte que comunique asertivamente a proposta de valor. Para Gruber (2002), o desenvolvemento da función de márketing ocorre, polo tanto, en etapas incrementábeis, que ocorren a medida que crece a startup.

Para moitas persoas, *branding* é un proceso custoso e que require moito tempo, ao que só poden acceder as grandes empresas. O *Lean Branding* parece aclarar este tema e demostrar que é posible construír marcas de maneira áxil e consistente, “simplemente faino” (Busche, 2014). É unha metodoloxía enfocada ao emprendedor do século XXI, desenvolvida por Laura Busche e que ensina como crear, comunicar e vender unha marca a empresas áxiles, co fin último de xerar conversión (Busche, 2014). Polo tanto, chegou o momento en que a xestión de marca tamén é

accesible para as startups. Unha Marca Mínima Viable (MMV) que, para o mesmo autor, é unha marca que sofre os cambios necesarios ata ser considerada unha marca perfecta, polo *feedback* do público, unha marca “camaleónica”.

Cabe recordar que a contribución deste estudo é avaliar se as startups portuguesas traballan de forma planificada coa xestión de comunicación de marca. A partir das preguntas de investigación (pregunta de partida e derivadas), formuláronse hipóteses que “deben xustificar o traballo da parte empírica da investigación” (Hill & Hill, 2002, p.22). Polo tanto, as tres hipóteses que guiaron a investigación céntranse en: 1) os emprendedores portugueses recoñecen a importancia da xestión de marca; 2) os emprendedores están máis preocupados por racionalizar os modelos de negocio, atraer inversións, desenvolver produtos e equipos, que pola comunicación de marca; 3) a xestión da comunicación da marca ten un impacto positivo na activación da marca e o apoucamento dos negocios das startups.

A través dunha estratexia que ten como obxectivo comparar a información recollida nas entrevistas e consultas, coas hipóteses, preténdese cruzar a información para chegar a conclusións máis sólidas. A primeira hipótese da investigación confírmase polo estudo cuantitativo e corrobórase polo estudo cualitativo. A importancia que os emprendedores lle dan á marca no seu negocio resultou ser alta, sendo a marca unha dimensión importante do negocio e o 84,2% dos enquisados afirmou utilizar unha estratexia interna para definila. Todos os emprendedores que participaron nas entrevistas rexistraron a marca. A maioría deles preocupáronse pola definición do manual de identidade corporativa porque entenden que as regras de aplicación e estandarización da marca son importantes e a xestión da marca seguiu un plan estratéxico, as veces cambiándoo en pouco tempo, segundo as súas necesidades. En cuanto ao plan estratéxico, unha porcentaxe considerable dos enquisados expresa preocupación polo pensamento estratéxico, con todo, o 45,9% elabora en función de aprendizaxe, só o 12,4% dos enquisados non teñen plan de xestión de marca. Dos oito empresarios entrevistados, cinco consideran que os empresarios portugueses, en xeral, son conscientes da importancia que asume a marca para un negocio, porque este activo axuda a diferenciarse nun universo de produtos ou servizos similares e, obviamente, delimita os actos de compra. Os expertos entenden que os empresarios portugueses, debido a que sobreviven en medios altamente competitivos e dixitais, senten a necesidade de traballar cunha marca moi activa e diferenciada. Non obstante, afirman que esta importancia depende da etapa na que se encontre a startup e do perfil do emprendedor, a área de actividade e o dominio B2B ou B2C.

En canto aos factores que teñen máis peso no desenvolvemento de startups, o estudo cuantitativo revelou a existencia de diferenzas estatisticamente significativas e, en orde de importancia, os emprendedores priorizan: 1º) o desenvolvemento de produtos/servizos; 2) a xestión interna, máis especificamente o equipo, a estrutura e a organización; 3º) a dinamización do modelo de negocio; 4) comunicación de marca; e finalmente, 5) captación de inversións. As tres primeiras variables priman sobre a comunicación de marca e identifícanse como prioritarias para o crecemento do negocio e, en relación ao anterior, conclúese que a hipótese pode ser validada parcialmente polo estudo cuantitativo. A súa vez, o estudo cualitativo revelou que a comunicación de marca non se identifica como unha prioridade, sendo unha “peza do crebacabezas que encaixará si se aseguran todas as demais variables”. Desta forma corrobórase a segunda hipótese de investigación. As principais preocupacións dos entrevistados, especialmente nunha fase inicial (dous/tres primeiros anos), será dotarse de persoas con habilidades, formar equipos con profesionais capaces de apañar o negocio, especialmente o *founder*. O director de Startup Portugal, João Borge, un dos entrevistados entre personalidades con *know-how* na área do emprendemento, dada a súa larga

experiencia, di que o *founder* “terá que ser unha persoa plenamente capacitada en termos emocionais e capaz de seguir a «montaña rusa» para construír unha startup (...)”. O desenvolvemento de produtos é outra preocupación que está á vangarda das prioridades dos emprendedores. Sen un produto e un equipo cohesionado e cualificado, non é posible avanzar na empresa. Ries (2012) afirma que o valor que crea a startup non está no produto en si, senón nas persoas e a organización que o crea, polo tanto, unha startup non se pode caracterizar simplemente polo seu produto. A primacía será desenvolver “un bo produto”, que nun principio será un “produto mínimo viable” que responda ás necesidades dos clientes e axustado ao mercado (*product market fit*) para que o cliente o compre, xurdindo a marca a medida que crece a startup. En opinión de especialistas na área do emprendemento, despois de “escalar” o chamado val da morte, as startups empezarán a preocuparse pola marca e a comunicación da marca dunha forma máis profesional, estratéxica e planificada. Paulo de Lencastre, dentro desta liña de razoamento, establece que “a preocupación dos emprendedores é tan radical na diferenciación do produto que, entenden como secundaria a diferenciación que se basea en signos visuais, moito máis importante cando a startup está nunha etapa de madurez”.

En cuanto ao impacto da xestión da comunicación de marca no apoucamento empresarial (hipótese 3), o estudo cuantitativo revelou que o 95,4% dos enquisados respondeu afirmativamente, sendo indicativo da importancia que asume o tema. O estudo cuantitativo demostrou unha correlación moderada entre a importancia da marca e a importancia na comunicación da marca, como elemento determinante para a súa activación no negocio. É dicir, canta máis importancia dan os emprendedores á marca, máis comprenden que a comunicación é fundamental para o desenvolvemento do negocio. Os resultados da enquisa validan a terceira hipótese, ao mostrar que estes profesionais entenden que a comunicación é un factor determinante para a activación da marca no mercado, polo que, cerca da metade dos enquisados utiliza unha estratexia de comunicación previa para a súa startup, nunca unha comunicación segundo o momento, froito do azar. As testemuñas dos entrevistados destacan a concordancia das hipóteses definidas e, na súa opinión a xestión da comunicación de marca ten un impacto positivo no negocio das startups, sempre e cando estea ben planificada e executada. Canto mellor sexa a política de comunicación e mellor identidade e postura da marca, maior será o impacto na concienciación e fortalecemento da imaxe de marca. Un plan de comunicación onde o aspecto estratéxico está ben identificado (como se pretende comunicar, estratexias, canles, *target*, valor de marca) ten beneficios para impulsar o crecemento da startup. Neste proceso, as persoas son centrais (*employer branding*) a través de equipos involucrados e capaces de absorber o espírito e os valores da marca e capaces de facer unha interpretación eficaz da comunicación á que se dirixe a startup. É fundamental contar cunha estratexia de aliñación dende o principio, como o evidencian os emprendedores de scaleups entrevistados. En vista do anterior, é posible corroborar a última hipótese da investigación.

A planificación da comunicación require tempo, un activo que a startup a miúdo non dispón. No caso dos nativos dixitais, cunha forte presenza de negocio na realidade virtual, a planificación é moi cambiante en resposta á dinámica e axilidade do mercado. A comunicación debe ser moito máis dinámica que en empresas con máis anos no mercado. Non obstante, débense manter os puntos comúns ao plan de comunicación “tradicional”. Puntos como diagnóstico, estratexia, seguimento e avaliación sinalados polos autores Bazzo et al. (2012). Ermano establece que, con modelos correctos de plans de comunicación, é posible que o emprendedor atraia a atención de inversores, públicos-obxectivo, socios, formadores de opinión e da sociedade. Un plan de comunicación 360°, que inclúe a comunicación integrada, axuda a potenciar o negocio da startup,

que non utiliza o modelo tradicional. Xeralmente, non ten en conta a velocidade e o dinamismo da información actual e non considera a flexibilidade cos clientes (Ermano, 2013). En canto á pregunta de partida desta investigación, máis concretamente: as startups portuguesas traballan de forma planificada coa xestión de comunicación de marca? A resposta é afirmativa. Porén, o traballo de campo mostrou que este é un punto que se traballa de forma máis profesional nunha etapa máis avanzada do negocio, normalmente, a partir do terceiro ano. Nos primeiros anos, a preocupación dos emprendedores é superar as limitacións económicas, de tempo e humanas, para afrontar un mercado competitivo e onde todo sucede a un ritmo moi acelerado. Os consellos que Laura Busche deixa aos emprendedores portugueses e a análise de especialistas e emprendedores sobre os retos do *branding* na era do cambio do tradicional ao dixital destácanse como importantes aportes desta investigación, axudando a comprender mellor como pensan e traballan as startups portuguesas coa xestión de comunicación de marca.

Palabras clave: Xestión da marca; Comunicación de marca; PYME; Startups; *Lean Branding*

RESUMEN

Se presentan, de forma resumida, las líneas que estructuran este proyecto de investigación doctoral sobre los retos de la gestión de la comunicación de marca para pequeñas y medianas empresas (enfoque teórico) y para startups en Portugal (análisis práctico). La intención fue fundamentalmente reflexionar sobre cómo la gestión de la comunicación de marca puede contribuir al proceso de construcción de identidades de marca y su activación con los consumidores, en términos de definición de posicionamiento y construcción de imagen, a partir de una revisión bibliográfica sobre el tema. Se encontró que la literatura sobre startups es muy limitada y hay algunos autores que han estudiado el tema, pero la información se repite de autor a autor, aportando pocas contribuciones a la investigación académica. La reciente presencia en el mercado empresarial, el fuerte interés por estas empresas y las opiniones especulativas han hecho que el componente práctico se haya desarrollado mucho más allá de los conceptos teóricos y, por tanto, el contenido necesita ser investigado por el entorno académico. Por ello, fue estimulante comprender cómo los emprendedores PYME, en general, y las startups, en particular, deben afrontar los retos de la comunicación de marca en la era de la sociedad en red, en la que el consumidor está “codo con codo” con las empresas. En este sentido, la mayor contribución de este estudio es aportar un mayor conocimiento sobre el *branding* aplicado a una realidad empresarial afirmativa. “El desafío está en la encrucijada entre el área del *branding* y las startups, que aún es un tema muy inexplorado” (Bresciani & Eppler, 2010 citado por Tochetto, 2016, p.413). La marca, actualmente, asume una importancia vital para las empresas, es universalmente reconocido que representa el activo intangible más valioso para la organización (Aaker, 1996; Kotler & Keller, 2012; Olins, 2003), porque permite administrar valor que va más allá de sus productos y servicios. Es un activo de la organización y, por tanto, la gestión no debe restringirse al departamento de marketing, sino transversal a la estructura de la empresa. La empresa debe aportar a la marca, en primer lugar, el contenido que la define y le da identidad (razón de ser). La marca debe tener valores que le permitan diferenciarse en un mercado cada vez más competitivo y volátil.

Para activar la marca en el mercado es necesario que (ella) comunique, es importante que el consumidor la conozca. Kapferer dice que “la marca es un ser de habla. Existe solo a través de la comunicación. Dado que la marca enuncia productos o servicios, es necesario tomar la palabra”, (Kapferer, 1991, p. 55), para que pueda ser conocida y reconocida. Sin embargo, dada la gran cantidad de mensajes que llegan a los públicos objetivo, cada vez es más difícil comunicarse, hacerse notar, persuadir e influir. Más que persuadir, ahora la tarea es hacerse notar. Y hacerse notar es adquirir relevancia en lo que comunica (Arriscado, 2015). Y para ser relevante en la comunicación, la empresa debe tener una marca relevante y expresiva que se afirme ofreciendo una propuesta de valor única y referencial, diferenciada por la innovación, capaz de distinguirse de los competidores, retener clientes y conquistar el mercado (Aaker, 2011).

Los conceptos de startup y PYMES se confunden comúnmente, por lo que la distinción se vuelve imperativa. No todas las empresas que están surgiendo en el mercado son startups. Una startup es, al comienzo de su actividad, una pequeña o microempresa, pero solo unas pocas pequeñas o microempresas son una startup. Las pequeñas empresas tradicionales tienen un crecimiento más lento, lineal y limitado, a diferencia de las startups.

Existen criterios establecidos y analizados en la revisión de la literatura que nos permiten aclarar los conceptos, porque estamos ante diferentes realidades empresariales. Las startups son empresas con modelos y tecnologías de negocio muy innovadores, con alto riesgo en su implementación porque aún no se han probado, se pretende que tengan una escalabilidad muy rápida o, si la idea de negocio resulta incorrecta, que fracasen muy rápidamente. Estas empresas tienen características particulares que condicionan e influyen en el funcionamiento de la función de marketing, aunque el marketing en las startups, y por la naturaleza del negocio, es más proactivo porque la velocidad y la “turbulencia” con la que todo sucede, la designa el mercado. Las startups que asumen las prácticas básicas de la función de marketing desde el principio tienen más probabilidades de sobrevivir en los primeros cinco años de funcionamiento (Gruber, 2002). PYME y startup desarrollan modelos de negocio muy diferentes. La PYME sale al mercado con un modelo de negocio perfectamente definido; la *startup* trabaja en busca del modelo de negocio ideal, repetible, escalable y rentable. La startup se dedica a la investigación y la PYME se dedica a la ejecución (Blank, 2012). Si la startup se centra en los ingresos por su financiación y potencial de crecimiento a corto plazo, la PYME se preocupa por la rentabilidad y el valor estable, normalmente, a largo plazo. La startup vende productos/servicios innovadores, la PYME también se preocupa por diferenciar la oferta, pero generalmente vende productos conocidos por el público. La startup, tan innovadora y ágil como es, busca inversores que crean en el potencial de la idea, porque las inversiones realizadas por fases son cruciales para hacer crecer el negocio. Los negocios tradicionales, por el contrario, comienzan con una organización estructurada y no necesitan cambios constantes y tan rápidos, lo que se traduce en un mayor control de riesgos e inversiones menos significativas.

Las PYMES operan en un mercado global y se enfrentan a los mismos desafíos que las grandes multinacionales, en este contexto, el marketing y, en consecuencia, la marca deben asumir relevancia para las PYMES. Mediante la revisión de la literatura, se ha descubierto que, debido a la escasez de recursos, las PYME no apuestan por el marketing como las grandes empresas, carecen de especialistas en marketing y, por tanto, sus prácticas aún son muy limitadas. Hay algunos estudios que demuestran excepciones. En la mayoría de las PYMES, las ventas asumen un papel más destacado y rara vez hay un profesional del marketing, por lo que presentan dificultades para definir la política de comunicación. El propietario/gerente tiene un papel importante en la gestión de la marca, la personifica muchas veces y, en algunos casos, la marca

no va más allá de la publicidad y un logo que él crea. Sin embargo, las PYMES deben considerar el marketing y la gestión estratégica, siempre que se adapten a su realidad (Carson, 1990 citado por Berthon et al., 2008). Es innegable la importancia que han ido adquiriendo las PYMES en el panorama empresarial actual y en las economías de todo el mundo (Zavala & Veja, 2017). Una idea defendida fue que las empresas más grandes estaban asociadas al desarrollo empresarial, pero, según Zavala y Veja (2017), la dinámica de los mercados y la tecnología trajeron cambios. A través de la nueva dinámica del mercado se entiende que las PYMES deben invertir más en marketing y, en consecuencia, en *branding*. Se ha abierto un mundo de oportunidades para que las PYMES estén en contacto con el cliente al igual que una gran empresa. Es necesario desmitificar la idea de que el marketing y el *branding* solo están disponibles para empresas con grandes estructuras. La metodología *Lean Branding* (Laura Busche, 2014) es prueba de ello. Las PYMES para seguir creciendo deben comunicarse en un idioma que no conoce fronteras: la comunicación digital. El último estudio (2017) bajo la responsabilidad del Instituto de Apoyo a la Pequeña y Mediana Empresa e Innovación (IAPMEI) y de Productos y Servicios Estadísticos (PSE) sobre el nivel de madurez digital de las PYMES portuguesas concluyó que reconocen que la tecnología digital y social es fundamental para crear negocios y comunicar, sin embargo, la etapa de desarrollo digital de las PYMES, en Portugal, es todavía muy básica.

Este estudio exploratorio se basa en la asociación de metodologías cuantitativas y cualitativas. La recolección de datos se realizó mediante dos instrumentos fundamentales, la encuesta por cuestionario y las entrevistas. De forma subsidiaria, la metodología se benefició de los principios de *grounded theory*, que es una metodología cualitativa que tiene como objetivo construir una teoría basada en la recolección y análisis riguroso de datos, a través de un proceso inductivo. De un universo de 2700 startups en Portugal (2018), se obtuvieron 259 respuestas. Las entrevistas se realizaron con dos segmentos que comprenden emprendedores de startups y scaleups, y especialistas en el área de *branding* y emprendimiento.

Los emprendedores de startups, como los nativos digitales, que dominan hábilmente la tecnología, utilizan las herramientas que ofrece el mundo virtual para hacer crecer el negocio. De esta forma, los emprendedores tienen un mejor sentido de cómo se posiciona la startup en el mercado, aumentando las posibilidades de análisis y control de las acciones de marketing. Al inicio de la actividad (primeros tres años), debido a que no hay recursos, internalizan el desarrollo del *branding*, recurren al *outsourcing* y mentores apoyan el desarrollo de proyectos en las incubadoras. En una etapa más avanzada del negocio, luego de pasar el llamado “valle de la muerte”, luego de superar las limitaciones financieras, humanas y de tiempo iniciales, la realidad de la startup es diferente. Empiezan por contratar la gestión de marca a una agencia de comunicación o forman un equipo interno con profesionales cualificados (diseñadores web, *marketeers* o *community managers*). Según el testimonio de los emprendedores entrevistados, quienes trabajan en startups saben que la marca es un activo importante y son conscientes de que, para hacer crecer el negocio, se necesita una marca fuerte que comunique asertivamente la propuesta de valor. Para Gruber (2002), el desarrollo de la función de marketing ocurre, por tanto, en etapas incrementales, que ocurren a medida que crece la startup.

Para muchas personas, *branding* es un proceso costoso y que requiere mucho tiempo, al que solo pueden acceder las grandes empresas. O *Lean Branding* parece aclarar este tema y demostrar que es posible construir marcas de manera ágil y consistente, “simplemente hazlo” (Busche, 2014). Es una metodología enfocada al emprendedor del siglo XXI, desarrollada por Laura Busche y que enseña cómo crear, comunicar y vender una marca a empresas ágiles, con el fin último de generar conversión (Busche, 2014). Por tanto, ha llegado el momento en que la gestión de marca

también es accesible para las startups. Una Marca Mínima Viable (MMV) que, para el mismo autor, es una marca que sufre los cambios necesarios hasta ser considerada una marca perfecta, por el *feedback* del público, una marca “camaleónica”.

Cabe recordar que la contribución de este estudio es evaluar si las startups portuguesas trabajan de forma planificada con la gestión de comunicación de marca. A partir de las preguntas de investigación (pregunta de partida y derivadas), se formularon hipótesis que “deben justificar el trabajo de la parte empírica de la investigación” (Hill & Hill, 2002, p.22). Por tanto, las tres hipótesis que guiaron la investigación se centran en: 1) los emprendedores portugueses reconocen la importancia de la gestión de marca; 2) los emprendedores están más preocupados por racionalizar los modelos de negocio, atraer inversiones, desarrollar productos y equipos, que por la comunicación de marca; 3) la gestión de la comunicación de la marca tiene un impacto positivo en la activación de la marca y el apalancamiento de los negocios de las startups.

A través de una estrategia que tiene como objetivo comparar la información recogida en las entrevistas y consultas, con las hipótesis, se pretendía cruzar la información para llegar a conclusiones más robustas. La primera hipótesis de la investigación es confirmada por el estudio cuantitativo y corroborada por el estudio cualitativo. La importancia que los emprendedores le dan a la marca en su negocio resultó ser alta, siendo la marca una dimensión importante del negocio y el 84,2% de los encuestados afirmó utilizar una estrategia interna para definirla. Todos los emprendedores que participaron en las entrevistas registraron la marca. La mayoría se preocuparon por la definición del manual de identidad corporativa porque entienden que las reglas de aplicación y estandarización de la marca son importantes y la gestión de la marca siguió un plan estratégico, a veces cambiado en poco tiempo, según fuera necesario. En cuanto al plan estratégico, un porcentaje considerable de encuestados expresa preocupación por el pensamiento estratégico, sin embargo, el 45,9% lo elabora en términos de aprendizaje, solo el 12,4% de los encuestados no tiene plan de gestión de marca. De los ocho empresarios entrevistados, cinco consideran que los empresarios portugueses, en general, son conscientes de la importancia que asume la marca para un negocio, porque este activo ayuda a diferenciarse en un universo de productos o servicios similares y, obviamente, delimita los actos de compra. Los expertos entienden que los empresarios portugueses, debido a que sobreviven en entornos altamente competitivos y digitales, sienten la necesidad de trabajar con una marca muy activa y diferenciada. Sin embargo, afirman que esta importancia depende de la etapa en la que se encuentre la startup y del perfil del emprendedor, el área de actividad y el dominio B2B o B2C. En cuanto a los factores que tienen más peso en el desarrollo de startups, el estudio cuantitativo reveló la existencia de diferencias estadísticamente significativas y, en orden de importancia, los emprendedores priorizan: 1º) el desarrollo de productos/servicios; 2) la gestión interna, más específicamente el equipo, la estructura y la organización; 3º) la dinamización del modelo de negocio; 4) comunicación de marca y (finalmente) 5) captación de inversiones. Las tres primeras variables priman sobre la comunicación de marca y se identifican como prioritarias para el crecimiento del negocio y, en relación a lo anterior, se concluye que la hipótesis puede ser validada parcialmente por el estudio cuantitativo. A su vez, el estudio cualitativo reveló que la comunicación de marca no se identifica como una prioridad, siendo una “pieza del rompecabezas que encajará si se aseguran todas las demás variables”. Esto corrobora la segunda hipótesis de investigación. Las principales preocupaciones de los entrevistados, especialmente en una fase inicial (dos/tres primeros años), será dotarse de personas con habilidades, formar equipos con profesionales capaces de apalancar el negocio, especialmente el *founder*. El director de Startup Portugal, João Borga, uno de los entrevistados entre personalidades con *know-how* en el área del

emprendimiento, dada su larga experiencia, dice que el *founder* “tendrá que ser una persona plenamente capacitada en términos emocionales y capaz de seguir el «montaña rusa» para construir una startup (...)”. El desarrollo de productos es otra preocupación que está a la vanguardia de las prioridades de los emprendedores. Sin un producto y un equipo cohesionado y calificado, no es posible avanzar en la empresa. Ries (2012) afirma que el valor que crea la startup no está en el producto en sí, sino en las personas y la organización que lo crea, por tanto, una startup no se puede caracterizar simplemente por su producto. La primacía será desarrollar “un buen producto”, que en un principio será un “producto mínimo viable” que responda a las necesidades de los clientes y ajustado al mercado (*product market fit*) para que el cliente lo compre, surgiendo la marca a medida que crece la startup. Después de “escalar” el llamado valle de la muerte, las startups empezarán a preocuparse por la marca y la comunicación de la marca de una forma más profesional, estratégica y planificada, en opinión de especialistas en el área del emprendimiento. Paulo de Lencastre, dentro de esta línea de razonamiento, dice que “la preocupación de los emprendedores es tan radical en la diferenciación del producto que entienden como secundaria la diferenciación que se basa en signos visuales, mucho más importante cuando la startup está en una etapa de madurez”.

En cuanto al impacto de la gestión de la comunicación de marca en el apalancamiento empresarial (hipótesis 3), el estudio cuantitativo reveló que el 95,4% de los encuestados respondió afirmativamente, lo que es indicativo de la importancia que asume el tema. El estudio cuantitativo demostró una correlación moderada entre la importancia de la marca y la importancia en la comunicación de la marca, como elemento determinante para su activación en el negocio. Es decir, cuanta más importancia dan los emprendedores a la marca, más comprenden que la comunicación es fundamental para el desarrollo del negocio. Los resultados de la encuesta validan la tercera hipótesis, al mostrar que estos profesionales entienden que la comunicación es un factor determinante para la activación de la marca en el mercado, con cerca de la mitad de los encuestados utilizando una estrategia de comunicación previa para su startup, nunca una comunicación según el momento, fruto del azar. Los testimonios de los entrevistados destacan la concordancia de las hipótesis definidas y, en su opinión, la gestión de la comunicación de marca tiene un impacto positivo en el negocio de las startups, siempre y cuando esté bien planificada y ejecutada. Cuanto mejor sea la política de comunicación y mejor la identidad y el posicionamiento de la marca, mayor será el impacto en la concienciación y el fortalecimiento de la imagen de marca. Un plan de comunicación donde el aspecto estratégico está bien identificado (cómo comunicarse, estrategias, canales, *target*, valor de marca) tiene beneficios para impulsar el crecimiento de la startup. En este proceso, las personas son centrales (*employer branding*) a través de equipos involucrados y capaces de absorber el espíritu y los valores de la marca y capaces de hacer una interpretación efectiva de la comunicación a la que se dirige la startup. Es fundamental contar con una estrategia de alineación desde el principio, como lo evidencian los emprendedores de scaleups entrevistados. En vista de lo anterior, es posible corroborar la última hipótesis de la investigación.

La planificación de la comunicación requiere tiempo, un activo que la startup a menudo no tiene. En el caso de los nativos digitales, con una fuerte presencia de negocio en la realidad virtual, la planificación es muy cambiante en respuesta a la dinámica y agilidad del mercado. La comunicación debe ser mucho más dinámica que en empresas con más años en el mercado. Sin embargo, se deben mantener los puntos comunes al plan de comunicación “tradicional”. Puntos como diagnóstico, estrategia, seguimiento y evaluación señalados por los autores Bazzo et al. (2012). Ermano dice que, con modelos correctos de planes de comunicación, es posible que el

emprendedor atraiga la atención de inversores, públicos-objetivo, socios, formadores de opinión y sociedad. Un plan de comunicación 360°, que incluye la comunicación integrada, ayuda a potenciar el negocio de la startup, que no utiliza el modelo tradicional. Generalmente, no tiene en cuenta la velocidad y el dinamismo de la información actual y no considera la flexibilidad con los clientes (Ermano, 2013). En cuanto a la pregunta de partida de esta investigación, más concretamente: ¿las startups portuguesas trabajan de forma planificada con la gestión de comunicación de marca? La respuesta es sí. Sin embargo, el trabajo de campo mostró que este es un punto que se trabaja de forma más profesional en una etapa más avanzada del negocio, generalmente, a partir del tercer año. En los primeros años, la preocupación de los emprendedores es superar las limitaciones económicas, de tiempo y humanas, para afrontar un mercado competitivo y donde todo sucede a un ritmo muy acelerado. Los consejos que Laura Busche deja a los emprendedores portugueses y el análisis de especialistas y emprendedores sobre los retos del *branding* en la era del cambio de lo tradicional a lo digital se destacan como importantes aportes de esta investigación, ayudando a comprender mejor cómo piensan y trabajan las startups portuguesas con la gestión de comunicación de marca.

Palabras clave: Gestión de la marca; Comunicación de marca; PYME; Startups; *Lean Branding*



ÍNDICE

INTRODUÇÃO

Enquadramento e Motivações	1
Justificação da Investigação	3
Estrutura formal da Tese	4

PARTE I - REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

1º CAPÍTULO – A Comunicação Empresarial, Marca e PME

1.1 A Comunicação Empresarial na Era Digital: os emirec, os prosumers e os adprosumers	7
1.1.1 Um Desafio para a Comunicação Empresarial: Co-Criação	12
1.2 A Marca: O Conceito e os seus Componentes	13
1.2.1 Estudos que Contribuíram para a Definição Conceptual de Marca	15
1.2.1.1 Definições sobre a Marca na Literatura	15
1.2.2 Funções da Marca	22
1.2.3 A Marca: um Conceito Holístico	24
1.2.4 A Identidade da Marca	26
1.2.4.1 Modelo de Planeamento da Identidade da Marca de Aaker	32
1.2.4.2 O “Prisma da Identidade” e as Fontes de Identidade de Kapferer	36
1.2.5 Semiótica da Marca	40
1.2.5.1 Modelo Triangular da Marca	41
1.2.6 Posicionamento	46
1.2.7 A Imagem	47
1.2.8 A Comunicação de Marca	51
1.2.9 <i>Brand Equity</i> e Valor da Marca: O Conceito de <i>Brand Equity</i>	53
1.2.9.1 O Modelo de Aaker	55
1.3 Gerir Marcas em PME	58
1.3.1 As Características das PME e a Pertinência do Tema	58
1.3.2 As PME e a Importância Crescente Atribuída à Marca e ao Marketing	60
1.3.3 A Investigação de Krake. O Modelo de Funil para o Papel da Gestão nas PME	65
1.3.3.1 Modelo de Desenvolvimento da Marca numa PME	68
1.3.4 O Gestor da PME e o <i>Branding</i>	69
1.3.5 A PME e a Marca no Mundo Digital	71

2º CAPÍTULO – As Startups

2.1 Definição Conceptual de Startup	73
2.1.1 Estágios de Desenvolvimento da Startup	78
2.2 Proposta de Definição de Startup	81
2.3 Distinção entre PME e Startup	83
2.4 <i>Lean Startup</i>	85
2.5 A Função de Marketing nas Startups	90
2.5.1 Gestão da Marca nas Startups	95
2.5.2 Plano de Comunicação para uma Startup	96
2.5.3 Os Modelos de <i>Branding</i> para as Startups	99
2.6 <i>Lean Branding</i>: Como Criar Marcas Dinâmicas	107
2.6.1 Uma Análise mais Profunda sobre <i>Lean Branding</i>	109

3º CAPÍTULO – Retrato das Pequenas e Médias Empresas e das Startups em Portugal	
3.1 As PME na Europa e sua caracterização pela Comissão Europeia	113
3.1.1 As PME em Portugal	113
3.2 Retrato Digital das PME Portuguesas	115
3.3 A Realidade das Startups em Números - Um Ecossistema Promissor em Portugal	121
3.3.1 O Impacto da Covid 19 nas Startups	124

PARTE II - ESTUDO EMPÍRICO

4º CAPÍTULO – Metodologia

4.1 Escolha da Metodologia	127
4.1.1 Metodologia Qualitativa	127
4.1.2 Metodologia Quantitativa	128
4.1.2.1 A Triangulação de Métodos	129
4.1.3 Instrumentos de Recolha de Dados	130
4.1.3.1 Questionário	130
4.1.3.2 Descrição da Construção e Validação do Questionário	130
4.1.3.3 Entrevistas	132
4.2 Perguntas e Hipóteses de Investigação	135
4.2.1 Pergunta de Partida e Perguntas Derivadas	135
4.2.2 Hipóteses	136

PARTE III - RESULTADOS E DISCUSSÃO

5º CAPÍTULO – Análise e Discussão dos Resultados

5.1 Análise Quantitativa: Inquérito	139
5.1.1 Análise dos Resultados do Inquérito	139
5.1.2 Resultados - Análise Descritiva	140
5.1.3 Validação das Hipóteses pelo Inquérito	145
5.2 Análise Qualitativa: Entrevistas	147
5.2.1 Caracterização e Identificação dos Participantes	147
5.2.2 Análise dos Resultados das Entrevistas	151
5.2.3 Análise das Hipóteses pelas Entrevistas em Articulação com os Dados Quantitativos	179
5.3 Discussão de Resultados e Análise Final das Perguntas de Investigação pela Triangulação de Métodos	184

6º CAPÍTULO – Conclusões

6.1 PME e Startup: Conceito e Realidades Distintas	191
6.2 Conclusões Finais sobre a Gestão da Marca no Universo das Startups	194
6.3 Contributos para a Gestão e para a Academia	197
6.4 Limitações do Estudo e Sugestões para Futuras Investigações	198

Referências Bibliográficas	201
---	-----

Anexos	209
---------------------	-----

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Dimensões da Personalidade da Marca	19
Figura 2: Possíveis Interpretações de Marca	21
Figura 3: Evolução do Conceito de Marca	25
Figura 4: Constituintes do Sistema de Identidade Visual	29
Figura 5: O Modelo de Planeamento de Identidade da Marca	33
Figura 6: Modelo de Construção das Marcas segundo Aaker (1996)	34
Figura 7: Prisma da Identidade da Marca	36
Figura 8: Prisma de Identidade de Kapferer	38
Figura 9: Modelo de Identidade da Marca De Chernatony (1998)	39
Figura 10: Triângulo da Marca	41
Figura 11: Identity Mix – três níveis	42
Figura 12: Image / Response Mix – três níveis	44
Figura 13: Síntese do Enquadramento Teórico e Conceptual	45
Figura 14: Processo de Construção da Imagem de Marca	51
Figura 15: Os Três Pilares da Marca – Identidade, Posicionamento e Imagem	53
Figura 16: <i>Brand Equity</i>	55
Figura 17: Modelo de Marketing das PME	64
Figura 18: Modelo de Gestão da Marca	67
Figura 19: Modelo de Desenvolvimento da Marca numa PME	68
Figura 20: As Startups e os Modelos de Negócio	75
Figura 21: Estágios de Desenvolvimento da Startup	79
Figura 22: Ciclo de Definição de Produto	80
Figura 23: Ciclo de Definição de Mercado, Fases Posteriores à Criação do Produto	80
Figura 24: Modelo de Negócios no Lean Startup	87

Figura 25: Desenvolvimento Veloz e Responsivo	88
Figura 26: Minimum Viable Brand de Parks	102
Figura 27: Minimum Viable Brand de Gardner e Cooper	103
Figura 28: Sistema de Construção de Identidade da Marca	104
Figura 29: Minimum Viable Brand de Yohn	104
Figura 30: Brand Love Model	106
Figura 31: <i>Lean Branding</i>	106
Figura 32: Maturidade Digital e Social das PME	116
Figura 33: Canais de Comunicação mais Utilizados pelas PME	116
Figura 34: SWOT Digital das PME – Forças e Fraquezas	118
Figura 35: Estágios e Estratégias das PME	118
Figura 36: Empregos em Startups	121
Figura 37: O Impacto das Startups no PIB Nacional	122
Figura 38: Ranking dos Ecossistemas Emergentes	123
Figura 39: Evolução da Taxa de Sobrevivência	123
Figura 40: Evolução do Ritmo de Crescimento	124
Figura 41: E-mails enviados aos Empreendedores Portugueses	131
Figura 42: Caracterização da Amostra	132
Figura 43: Interpretações de Marca pelos Empreendedores Portugueses	153
Figura 44: O Ciclo de Vida da Startup e a Gestão da Marca	159
Figura 45: A Importância que os Empreendedores atribuem à Marca	162
Figura 46: O Futuro do <i>Branding</i> na Era Digital	172
Figura 47: Comparação das Startups Portuguesas com as Startups de Silicon Valley sobre o <i>Branding</i> , Marketing e Promoção	178

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Importância da Marca para o Negócio	140
Gráfico 2: Estratégias de Definição de Marca	141
Gráfico 3: Forma de Gestão da Marca	141
Gráfico 4: Considerações sobre a metodologia <i>Lean Branding</i>	143
Gráfico 5: Comunicação como factor de Ativação da Marca	143
Gráfico 6: Utilização de uma Estratégia de Comunicação Prévia para a Ativação da Marca	144
Gráfico 7: Utilização de <i>Chatbots</i>	144

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1: As 6 Facetas do Prisma de Identidade da Marca	38
Quadro 2: Comparação do <i>brand equity</i> de Aaker (1991) e Keller (1993; 1998)	54
Quadro 3 Definição de Startup segundo a Visão de Diversos Autores	77
Quadro 4: Classificação de Startup versus Scaleup	83
Quadro 5: Distinção entre PME e Micro e Pequenas Empresas	84
Quadro 6: Distinção entre PME e Startups	84
Quadro 7: Ingredientes para a Construção de uma Marca Lean	110
Quadro 8: Os seis modelos de desenvolvimento de marcas para Startups	111
Quadro 9: Caraterização dos Entrevistados das Startups	147
Quadro 10: Caraterização dos Entrevistados - Scaleups	148
Quadro 11: Caraterização dos Entrevistados - Especialistas do Empreendedorismo	148
Quadro 12: Caraterização dos Entrevistados - Especialistas do <i>Branding</i>	148
Quadro 13: Descrição das Startups	148
Quadro 14: Descrição das Scaleups	149
Quadro 15: Personalidades do <i>Branding</i> - BIO	150

Quadro 16: Personalidades do Empreendedorismo - BIO	151
Quadro 17: Citações dos Empreendedores– Startups e Scaleups - “Dimensões de Marca	152
Quadro 18: Opinião versus Factos: Definição Conceptual de Marca	155
Quadro 19: Citações dos Empreendedores – Startups e Scaleups - “Marca: Dimensão Importante do Negócio	156
Quadro 20: Citações dos Empreendedores – Startups e Scaleups - “Plano Estratégico para a Marca – Startups	161
Quadro 21: Citações dos Empreendedores – Startups e Scaleups - “Recurso a Fornecedores Externos”	163
Quadro 22: Gestão da Marca e o Recurso a Contratações externas. Startups versus Scaleups	165
Quadro 23: Conselhos Gerais de Laura Busche aos Empreendedores Portugueses	168
Quadro 24: Desafios dos Empreendedores segundo Laura Busche	169
Quadro 25: Dificuldades Identificados pelos Entrevistados	169
Quadro 26: Síntese com as Principais Conclusões sobre a Plano e Estratégias de Comunicação	174
Quadro 27: Síntese com as Principais Conclusões por Tópicos de Análise	176
Quadro 28: Citações dos Entrevistados sobre o <i>Branding</i> em Portugal	179
Quadro 29: Hipótese 1 - Citações dos Empreendedores das Startups e Scaleups sobre a importância da Gestão da Marca	180
Quadro 30: Hipótese 1 - Citações dos Empreendedores das Startups e Scaleups sobre o Impacto de Gestão da Marca ao Negócio	181
Quadro 31: Hipótese 2 - Citações dos Empreendedores das Startups sobre as suas Prioridades	183
Quadro 32: Análise Global das hipóteses	184

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1: O Universo das PME em Portugal	114
Tabela 2: Caraterização Sociodemográfica da Amostra	139
Tabela 3: Definições de Marca	142
Tabela 4: Canais de Comunicação	145

Tabela 5: Redes Sociais	145
Tabela 6: Estratégias de Comunicação	145
Tabela 7: Fatores de Desenvolvimento da Startup	146



Enquadramento e Motivações

A redação da presente tese de doutoramento no idioma português está relacionada com o facto do plano de investigação ter sido aprovado em junho de 2016 e autorizado pela Comissão Académica do Programa de Doutoramento.

O tema surge como resultado da minha vivência como professora coordenadora de projetos de empreendedorismo. Enquanto docente da disciplina de marketing, desafiei alunos, ao longo de dez anos, a participar em competições ligadas ao empreendedorismo e às startups, mais concretamente no projeto “A Empresa” da Junior Achievement Portugal e Asa – ANJE Startup Accelerator. O primeiro é um programa bandeira da Junior Achievement, considerado uma *best practice* pela Comissão Europeia. O programa desafia alunos do ensino secundário a criar e a gerir uma mini-empresa, ao longo de um ano letivo e em contexto de sala de aula. O segundo é um programa de aceleração, promovido pela ANJE, que apresenta uma combinação inovadora de metodologias, de estímulo à criatividade, com provas dadas em programas de empreendedorismo internacionalmente reconhecidos.

A maior motivação para dissecar e aprofundar o tema da investigação está relacionada com o facto de ter constatado, pelo contacto direto com um grupo de empreendedores que participaram no Asa ANJE Startup Accelerator, que no início da atividade, a marca era entendida, como algo relacionado à identidade visual, um logotipo que um colaborador da equipa ou amigo desenvolvia.

O presente trabalho tem por objetivo ponderar sobre a importância da gestão da comunicação de marca das startups em Portugal e a importância atribuída à construção identitária da marca, à definição do posicionamento e, consequentemente, à imagem junto dos consumidores. A identidade da marca deve traduzir-se na consequência de um esforço deliberado e estrategicamente desenvolvido pelas organizações e não ser fruto do acaso (Ruão, 2006), o que requer uma gestão sistemática e contínua, porque tem implicações no posicionamento e, consequentemente, na imagem da marca junto dos diversos *stakeholders*.

A marca é um tema que atualmente ganha grande valor entre as empresas e que é defendido por importantes autores como David. A. Aaker, Philip Kotler, J.Noel Kapferer entre muitos outros. Ao contrário do que muita gente pensa, o conceito de uma marca não está ligado apenas à sua representação gráfica e à publicidade. Marca encerra tudo. Marca são todos os contatos com os públicos estratégicos, desde a comunicação ao ato da compra, até à própria experimentação de cada produto/serviço. Para toda e qualquer empresa, a marca é seu o património mais valioso pois, acima de tudo, as marcas nascem para representar valores e associações. Tornar as marcas mais próximas dos *stakeholders*, transformando-as em parte integrante da vida dos consumidores, é um dos principais objetivos da comunicação de marca (Aaker 2010, 2011; Kapferer, 1992, 2003). A marca só existe na medida em que é comunicada, como refere Kapferer: “a marca é um ser de discurso. Só existe pela comunicação. Dado que a marca enuncia os produtos ou serviços, é preciso necessariamente que tome a palavra” (Kapferer, 1991, p.55) para que possa ser conhecida e reconhecida pela imagem como o resultado da síntese mental feita pelo público de todos os sinais emitidos pela marca. A identidade da marca é assim percebida na sua relação com dois conceitos-chave: a comunicação, na forma como é exteriorizada e a imagem, no seu reflexo junto dos públicos-alvo.

As inovações tecnológicas atuais e a revolução tecnológica, que tomou conta do mundo nas últimas décadas, impuseram muitos desafios às empresas. Se antes o foco era apenas na qualidade do produto, hoje as atenções voltam-se para o relacionamento com os clientes. Eles não são mais passivos, exigem das organizações uma comunicação mais imediata e transparente. A comunicação num só sentido deu lugar à comunicação bidirecional. Por isso, as organizações procuram entender e adaptar-se à comunicação na era digital. As empresas podem e devem aproveitar ao máximo as novas formas de marketing e comunicação nesta era, disponíveis para estabelecer vínculos reais com os seus consumidores, sempre baseados em transparência e conteúdo relevante. Desta forma, face aos desafios da comunicação na era digital rapidamente se percebe que a boa imagem de uma organização não depende mais só da qualidade dos produtos e serviços que oferece, mas também da sua capacidade de reação frente às interações que surgem no ambiente digital. Quanto mais ágil e claro for o retorno da empresa, maior a probabilidade de o consumidor se sentir bem servido e formar uma imagem positiva da marca.

Com a internet, as redes sociais tornam-se comunidades de interação social e as empresas reconhecem a sua importância para divulgarem e comercializarem as suas marcas com inúmeras vantagens; transparência, imediatismo, interatividade, custo baixo e tudo em tempo real. Nunca como agora, os consumidores tiveram tanto poder na economia, porque, paradoxalmente numa sociedade cada vez mais conectada e informada, a opinião dos outros é preponderante para o processo de decisão de compra e, porque se encontram, num processo de horizontalização face às empresas, como referem Kotler et al. (2017), interagem e intervêm ativamente. Hoje em dia, os consumidores conseguiram alcançar um papel muito mais dinâmico junto das empresas e das marcas. Têm uma força preponderante no sucesso das marcas, pois partilham histórias sobre as mesmas, e as suas opiniões têm influência sobre os demais. Os consumidores, antes de tomarem decisões sobre que produto ou marca escolher, procuram obter informação junto dos seus pares, efetuam pesquisas na web, fazem perguntas nas redes sociais, e aconselham-se em aplicações como o TripAdvisor, (Kotler et al., 2017). Mais se acrescenta, numa sociedade conectada em rede, com avanços tecnológicos e face a uma cultura de participação, os públicos de interesse das organizações procuram envolvimento no processo de criação de valor. Assim a empresa e consumidor co-criam valor. A co-criação envolve todas as partes interessadas na empresa, principalmente os clientes, na criação de valor no desenvolvimento de um novo produto, ideia ou conteúdo. Face a esta nova realidade, as empresas devem estar atentas de forma a detetar novas oportunidades de negócio.

Neste projeto de investigação doutoral, pretende-se refletir sobre o exposto e articular a teoria com realidades práticas e concretas. Compreender, portanto, como as pequenas e médias empresas (doravante designadas por PME) gerem marcas e, concretamente, como as ativam através de uma estratégia de comunicação planeada. A literatura disponível sobre esta temática é escassa. Contudo, pela revisão da que existe, percebe-se que estas empresas valorizam pouco a gestão da marca e são os gestores/proprietários das empresas que tratam “deste pelouro”. O estudo realizado em 2018, da responsabilidade da PSE (Produtos e Serviços de Estatística) e IAPMEI (Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação) pretendeu averiguar a maturidade digital das PME. O estudo contou com uma amostra de 1.508 empresas e, com base na análise de uma ‘*selfie*’ do tecido empresarial português, sobre o desenvolvimento digital das organizações, confirmou que as PME portuguesas estão a perder muitas das vantagens que a economia digital tem para oferecer. Numa sociedade definida pela revolução na comunicação, que alterou o modo de vida das pessoas e, consequentemente, a forma de trabalhar das empresas, uma em cada quatro (26%) PME nacionais não apresenta uma estratégia digital.

O estudo empírico debruçou-se sobre uma nova realidade emergente e que já é considerado como importante para caracterizar o tecido empresarial português: as startups. Tratam-se de jovens e promissoras empresas, dignas de estudo, porque contribuem para a renovação do tecido empresarial português, para a captação de investimento estrangeiro e para o aumento do emprego. O objetivo deste trabalho exploratório, que combina metodologias quantitativas e qualitativas, é chegar a conclusões que se consubstanciem num contributo para futuras investigações académicas. Uma vez que se trata de uma temática recente, a bibliografia existente em pouquíssimas teses de mestrado, artigos científicos, blogues e sites, apresentando escassez de informação, com impacto limitante na expansão e cruzamento de conhecimento. Em 2014, surge uma nova metodologia designada de *Lean Branding*, que é uma abordagem atual para o “desenvolvimento de marca, que indica o caminho para criar, comunicar e vender uma marca, medindo continuamente o desempenho” Busche (2014, p.X). Este método está sobretudo dirigido para o empreendedor do século XXI, que crie um negócio online, ou não.

As mudanças tecnológicas e as dinâmicas de mercado, associadas a novas metodologias de gestão, impelem os empreendedores a não excluir o mundo virtual. Muitas vezes, a primeira e, senão definitiva impressão da marca, começa ali. Nesta metodologia fala-se de inovação de marca, de relacionamentos inovadores, de uma abordagem otimizada para a formação de uma marca disruptiva e centrada em torno da experimentação, de iteração e de “eliminação de resíduos de marca”. Pelo exposto, só faz sentido que se afirme que chegou o momento de as startups apostarem no *branding* e de o trabalharem de uma forma profissional.

Justificação da Investigação

O termo startup já não é apenas um estrangeirismo importado de Silicon Valley, é um novo paradigma baseado na inovação. Trata-se de uma realidade que se está a impor, a mudar a economia portuguesa e, uma vez que já representa uma percentagem significativa do atual panorama empresarial, torna-se relevante estudar e compreender se o desenvolvimento exponencial deste fenómeno - startups - é acompanhado por uma profissionalização da gestão em várias áreas, nomeadamente no que se refere à gestão de marca.

As startups portuguesas continuam “a dar nas vistas” nos mercados internacionais, pertencem à era da digitalização. A Startup Portugal, entidade responsável pela criação e implementação da estratégia nacional para o empreendedorismo, contabilizou 2700 startups em 2019 e 10 startups “do momento” entre as 100 mais promissoras da Europa, de acordo com um ranking anual da revista britânica “Wired”. O ecossistema empreendedor já representa 1,1% do PIB nacional e em 2018, as vendas e serviços disponibilizados pelas startups somaram 2,2 mil milhões de euros, segundo dados da associação.

Existem no território nacional muitos espaços de incubação (universidades, centros de incubação, FabLab, makerspace) para os empreendedores desenvolverem os seus projetos, e até muitos deles, com objetivos claros quanto à internacionalização do negócio. No início da atividade e, durante um período de tempo, contam com o apoio de mentores experts em diversos pelouros, para depois escalarem o negócio. No entanto, e porque necessitam de desenvolver competências em diversas áreas, os empreendedores confrontam-se com uma escassa oferta formativa, assim como literatura limitada sobre as startups.

Há, atualmente, o reconhecimento de que existe uma considerável assincronia entre a teoria e a prática do marketing (O'Driscoll & Murray, 1998), verificando-se que, na maior parte das vezes, “a prática tem ido à frente da teoria” e que os gestores tomam decisões de marketing “sem uma

completa compreensão das suas propriedades e processos" (O'Driscoll & Murray, 1998, p.391). Por tal motivo, O'Driscoll e Murray (1998) defenderam que deve ser desenvolvido um esforço de investigação, que contribua para o aumento da sincronia entre as propostas teóricas e as práticas efetivas de gestão, no domínio do marketing, como forma de contribuição para a melhoria do desempenho empresarial e para o progresso da disciplina de marketing. A literatura atual sobre as startups e, mais especificamente, sobre a gestão de comunicação de marca, aplicada a esta realidade empresarial, é muito escassa e concentrada em blogues e sites.

Este estudo visa analisar como é fulcral as startups investirem em *branding*, ativarem marcas através de uma estratégia de comunicação planeada, uma vez que as ações certas ajudam à descodificação do produto ou do serviço, a aportar associações positivas para a marca e a construir reputação, confiança e credibilidade, contribuindo desta forma para aumentar o capital e a longevidade das marcas. Compreender como os empreendedores deverão lidar com os desafios da comunicação de marca, num ecossistema tão competitivo, mesmo que com *budgets* mais modestos e trazer mais conhecimento sobre o *branding*, aplicado a uma realidade empresarial ainda em afirmação, serão os maiores contributos deste projeto.

No sentido de extrair informação, para posterior análise e cruzamento de dados, capazes de responder aos objetivos atrás mencionados, analisou-se a parca informação em fontes secundárias, anteriormente referidas e, como fonte de informação primária, realizou-se um inquérito a empreendedores nacionais (norte a sul do país, incluindo ilhas). Realizaram-se ainda entrevistas em profundidade a empreendedores de startups e scaleups, assim como a especialistas com curriculum reconhecido na área do empreendedorismo e do *branding*.

Estrutura Formal da Tese

Quanto à estruturação, esta dissertação divide-se em seis capítulos. O primeiro capítulo, de delimitação conceptual, aborda conceitos teóricos de referência, efetuada através de uma revisão de literatura, tendo como finalidade o apoio para a definição do problema de estudo e a identificação das hipóteses de investigação, com especial destaque para: 1) a comunicação na era da sociedade conectada em rede, a co-criação que emerge como um desafio às empresas na indústria 4.0, 2) a natureza da marca e a gestão da marca tal como abordadas na literatura convencional; a identificação das especificidades da gestão da marca na PME e o modelo de desenvolvimento da marca numa PME.

O segundo capítulo compreende a concetualização, caracterização e enquadramento de uma nova realidade que se desenvolve a um ritmo acelerado e que vai ganhando terreno no atual panorama empresarial português – as startups. Foram alvo de estudo e análise o Lean Startup e *Lean Branding*, dois conceitos relativamente recentes, que derivam da realidade de negócio destas jovens e promissoras empresas, com formas de gestão ajustadas à rapidez e volatilidade do mercado.

O terceiro capítulo dedica-se ao estudo da “radiografia” das PME em Portugal e ao retrato digital das mesmas. Relativamente ao promissor ecossistema em Portugal, analisou-se a realidade em números das startups nacionais.

No capítulo quarto, procedeu-se a uma discussão detalhada da metodologia de investigação. Enveredou-se por uma metodologia mista, triangulação de métodos. Na metodologia quantitativa realizou-se um inquérito estrategicamente pensado e dividido em duas grandes secções: a marca e a comunicação de marca. O estudo qualitativo envolve a obtenção de dados descritivos, através do recurso a entrevistas em profundidade, realizadas a três grupos: empreendedores de startups,

empreendedores de scaleups e especialistas na área do empreendedorismo e do *branding*. Subsidiariamente, a metodologia mencionada apoiou-se nos princípios da *grounded theory*, com o intuito de entender qual a importância que os empreendedores nacionais atribuem à marca e como trabalham a política de comunicação de marca. Desta forma produziu-se conhecimento, resultante da análise e fundamentação dos dados. A real preocupação foi naquilo que se concluiu depois de uma pesquisa e da análise dos dados dela resultantes e não com aquilo que se pretendia testar (a pergunta da investigação).

O quinto capítulo designado análise e discussão dos resultados, incide numa análise quantitativa (inquéritos) e qualitativa (entrevistas) que beneficiou dos princípios da metodologia da *grounded theory*. Posteriormente procedeu-se à análise final das perguntas de investigação pela triangulação de métodos. A autora da metodologia *Lean Branding*, Laura Busche, refere como nasceu a metodologia, deixa conselhos aos empreendedores portugueses, e identifica os principais desafios com os quais estes profissionais se deparam. Qual o futuro do *branding* na era do digital em que o consumidor está cada vez mais conectado, foi um dos pontos analisados no capítulo.

A tese termina com o capítulo seis e as conclusões, evidencia os contributos para a gestão e para a academia, sugere várias pistas para investigação futura, e finalmente as indicações das limitações do estudo.





1º CAPÍTULO

Comunicação Empresarial, Marca e PME

1.1: A Comunicação Empresarial na Era Digital: *os emirec, os prosumers e os adprosumers*

As novas tecnologias e tudo o que está relacionado com a realidade virtual evoluíram e as empresas foram obrigadas a reinventar-se para conseguirem dar respostas às mudanças, sobretudo a nível online. Em consequência destas mudanças as empresas foram obrigadas a compreender que há transformações nos públicos. Não estamos mais perante públicos passivos, pelo contrário, eles exigem das organizações uma comunicação mais transparente e imediata. A comunicação num só sentido – unidirecional, deu lugar à comunicação bidirecional.

Temos assistido a mudanças consideráveis, sobretudo nas grandes empresas, que têm provocado alterações nas estruturas empresariais e, colocado em causa conceitos que perpetuaram durante muitos anos, a grande responsável por esta transição foi a Internet. A conectividade, a transparência, a horizontalização e o envolvimento, permitiu o aparecimento de novos modelos de negócio, mais disruptivos, e o surgimento de empresas que até há pouco tempo não tinham hipótese em competir com os principais *players*.

Pretende-se analisar o que alguns autores estudaram sobre o assunto e apurou-se que são inúmeros aqueles que se debruçaram sobre a sociedade da informação, do digital e da comunicação. Manuel Castells estudou o fenómeno da sociedade em rede e a galáxia da Internet (2003), destacando a força da revolução tecnológica da informação, que está a alterar a sociedade a um ritmo célere, e analisa o poder da Internet. Segundo Castells (2003), a Internet é a maior invenção tecnológica dos últimos anos porque o seu poder de alcance é imenso, passamos a ter informações em tempo real e principalmente porque permite que pessoas ao redor do mundo se conectem *just in time* (Castells, 2003). Para o mesmo autor, a Internet tornou-se o eixo central da comunicação via computadores da era da informação no mundo, não deixando de lado nenhuma área, desde religião até à política. As suas características singulares (hiperconectividade e abrangência) permite a inclusão de todas as expressões culturais de tal forma que a comunicação aconteça na rede de forma “espontânea, não organizada e diversificada em adesão” (Castells, 2017a, p. 437). O mesmo autor alega que as transformações que decorrem da tecnologia na sociedade, fez com que a tecnologia seja a própria sociedade e que a sociedade só pode ser compreendida por meio das suas ferramentas tecnológicas, os aspetos centrais do paradigma da tecnologia da informação representam a base da sociedade da informação. O desenvolvimento das tecnologias digitais e as suas adequações sociais voltam a configurar a forma de estar no mundo (Castells, 2017a). A internet contribui para a criação e expansão das relações sociais, uma vez que a comunicação online incentiva solidariedade e discussões mesmo entre usuários com laços que seriam fracos entre si se observadas as suas naturezas (Castells, 2017a). A Internet está a transformar-se numa rede, onde existem comunidades virtuais, designadas como redes sociais digitais. Assim as “comunidades virtuais são comunidades que não seguem os mesmos modelos de comunicação e interação das comunidades reais e físicas. No entanto, não são “imaginárias”, funcionam como um outro plano da realidade. São redes sociais e interpessoais, na sua maioria baseado em laços fracos, diversificadas e especializadas, também capaz de gerar reciprocidade e

apoio por intermédio da dinâmica da interação sustentada” (Castells, 2017a, p. 443). As redes sociais proporcionaram uma nova realidade: a conectividade, o *just in time* e a interação entre os internautas levou a que os usuários da rede emitissem a sua opinião, ideias e até mesmo sugestões às empresas, de acordo com Kotler et al. (2010), as redes sociais e as alterações no papel do cliente exigiram que ele comesse a participar do processo de criação de valor das empresas.

Recuero et al. (2015) revelam a importância de estudar as redes quando dizem que “compreender o mundo através das redes passou a ter importância com a revolução dos *social media*, que absorveu bilhões de pessoas” (Recuero et al., 2015, p. 10). As relações com comunidades e/ou de relacionamento com públicos estratégicos não tem limites geográficos, envolvendo as redes sociais criadas no ciberespaço, que também podem provocar alterações no comportamento, originando novas formas de atuação para a comunicação das organizações.

A este propósito Costa-Sánchez e Túniz-Lopez (2018) realçam que as “novas dinâmicas geraram novos tempos, novos atores, novas necessidades e novas formas, sendo que, o objetivo é manter as relações com os públicos, melhorá-las e para além disso criar comunidade conjunta, organizações e públicos como parte de um todo” (Costa-Sánchez & Túniz-Lopez, 2018, p. 14). Com o crescente acesso às tecnologias digitais e a necessidade dos indivíduos estarem cada vez mais hiperconectados, desempenhando papel de contribuidores ativos no universo da Internet, na opinião de Proulx (2014), remete-nos para a contribuição enquanto forma social. O mesmo autor refere que assistimos ao surgimento de uma nova economia, a “economia da contribuição”. Três características principais caracterizam a economia da contribuição: 1) a dicotomia entre o produtor e o consumidor tem propensão a desaparecer, e surgiu a figura do contribuidor; 2) o valor produzido pelos contribuidores que livremente investem na atividade não tem valor financeiro, uma vez que os colaboradores têm uma motivação que vai para além do interesse económico; 3) uma economia criadora de um “valor social” (estilo de vida, saber-viver), como uma economia de subsistência (Proulx, 2014).

As redes sociais assumem uma importância vital para as empresas porque permite comercializar os seus produtos/serviços e contribui para aumentar a notoriedade de marca, fidelizar e como fonte de informação de mercado (Stelzner, 2017, citado por Martínez-Sala et al., 2018). Para as marcas, a grande vantagem das redes sociais é que fomentam a criação de uma comunidade em torno dela (Xie & Lee, 2015 citado por Martínez-Sala et al., 2018), baseada nas relações que se estabelecem entre usuários (consumidores reais e potenciais) e a marca, assim como entre usuários (Martínez- Sala et al., 2017). Nunca como agora os consumidores tiveram tanta “autoridade” na economia. Numa sociedade onde o público está cada vez mais conectado e informado, é um paradoxo que a opinião das outras pessoas seja predominante para o processo de decisão de compra.

Pelo exposto percebe-se que é importante a criação de comunidades de marca, que conduzem à confiança e consequentemente à fidelização dos consumidores. As empresas podem facilitar, aprovar e participar nas comunidades de marca, muito dificilmente podem controlá-las. Segundo Kotler et al. (2017) num mundo cada vez mais interligado, os clientes de hoje não têm tanto tempo para dedicar atenção à marca e estão rodeados por alternativas a cada passo do caminho. É necessário marcar presença, obter a atenção, e transmitir-lhes a mensagem que querem ouvir. Kotler et al. (2017) referem que é importante humanizar a marca, porque a relação entre marcas e consumidores é horizontal. Empresas e consumidores estão lado a lado. Para isso, a marca deve ser encarada como um ser humano, que pode criar relacionamentos. Portanto, deve pensar-se na marca como uma pessoa, que tem comportamentos, vontades, desafios, necessidades e,

principalmente, valores que norteiam atitudes. A criação de uma persona é o caminho certo para personificar os valores da marca (Kotler et al., 2017).

O Marketing 4.0, o humano para humano, é um dos pilares para a construção da força de uma marca no marketing digital. As pessoas já não consomem apenas produtos/serviços, elas compram/consomem valores, posicionamento ou imagem, daqui resulta que seja preciso construir uma relação emocional com a marca. Quando os *marketeers* conseguem orientar os clientes da atenção para a ação, completam aquilo que é conhecido como o ciclo da venda. No futuro os *marketeers* devem conduzir os clientes da ação para a “advocacia”, neste caso, com um sentido claro de, mais do que consumirem, passarem a “advogados” das marcas, ou seja, a representar e defender naturalmente as marcas preferidas, sendo este o último passo do seu percurso. As empresas e as marcas de sucesso são aquelas que orientam com eficácia os clientes da atenção para a “advocacia”, que desenvolvem criativamente as interações com os seus consumidores, desde a satisfação até à experiência, garantindo sempre elevado envolvimento (Kotler et al., 2017). O consumidor da era digital “toma decisões baseado não apenas nas características dos produtos, serviço e preço, mas também no que as marcas dizem, no que fazem, no que são e em que causas se posicionam” (Kotler & Sarkar, 2018, p.20). O ativismo de marca é orientado por valores para as empresas que se preocupam com o futuro da sociedade e com a saúde do planeta. Os consumidores estão cada vez mais atentos para os valores das marcas e preocupam-se com a justiça, a responsabilidade social e ambiental, para os valores humanos (Kotler & Sarkar, 2018). Relativamente à comunicação, Castells (2017b) é enfático com o conceito na mudança da relação de poder na sociedade por entender que esta é definida por valores. Valores estes que surgem em forma de discurso, que motivam atores sociais (individuais, coletivos, institucionais etc.) a influenciar a decisão de outros atores de forma que façam a sua vontade (Castells, 2017b). Ou seja, as pessoas influenciam outras, transformando culturas e valores com a potencialidade das redes de comunicação.

Esta realidade abre caminho para o marketing 5.0, no qual se defende que o público espera que estes valores sejam espelhados nas ações de comunicação das marcas. Segundo a Amazon.com, em março de 2021 será lançado o livro Marketing 5.0 - Technology for Humanity, onde Kotler, Kartajaya e Setiawan explicam como os profissionais de marketing podem usar a tecnologia, em particular a inteligência artificial, para satisfazer as necessidades dos clientes e fazer a diferença no mundo. Marketing 5.0 é o *agile* marketing centrado nos dados, o marketing continuará a ser estratégico, mas altamente científico.

Retomando o tema da ligação emocional que as empresas devem estabelecer com o público, importa realçar que essa ligação tem mais ou menos influência segundo as gerações: a geração Y ou *millennial*, prima pelo emocional face ao racional, pelo que a sua lealdade é em função dos valores que a marca representa e não sobre o que a empresa produz (Martínez-Sala et al., 2018). Os *millennials* veem as redes sociais como uma forma de distração, passar o tempo em conversas e intercambio de fotografias, para se divertirem e seguir as marcas. Para este efeito, a rede mais utilizada é o Facebook (Akkucuk & Turan, 2016; Simonato & Ariel Mori, 2015 citados por Martínez-Sala et al., 2018) enquanto que, para outro tipo de atividades preferem outras redes sociais, como o Instagram e o Snapchat. Isto certifica a tendência observada nos últimos anos sobre as redes preferidas, uma vez que estão mais familiarizados com aquelas projetadas para dispositivos móveis, como o Instagram (Lenhart et al. 2015 citados por Martínez-Sala et al., 2018). Akkucuk et al. (2016), Simonato et al. (2015), Phua & Kim (2017) novamente citados pelos autores anteriores, apontam o Instagram como o canal escolhido pelos *millennials* para

seguir as marcas. As motivações são as relações de amizade e, de forma específica, a possibilidade que esta rede lhes oferece para mostrar afeto, oferecer ajuda, etc. Também concluíram que é uma rede social de grande popularidade no mundo da moda, sendo uma das suas principais contribuições servir de guia de tendências e de estilo. Outro aspeto positivo é o sentimento de pertença a uma comunidade, trata-se de uma vantagem a explorar por parte das marcas, uma vez que favorece a fidelização e a comercialização de produtos e serviços. Os *millennials* caracterizam-se por aderirem muito cedo e em massa às redes sociais (Sherman et al., 2018 citado por Martínez-Sala et al., 2018), e atuam como autênticos *prosumers* e *adprosumers* (Martínez-Sala et al., 2018).

O conteúdo analisado remete-nos para o termo *prosumer* foi criado em 1980 por Alvin Toffler em 1980 num contexto bastante diferente do de hoje, porém, com os mesmos princípios. Basicamente, o autor identificou o surgimento de ações participativas do consumidor que contribuíam para a criação de conteúdo. Ou seja, de uma forma simples, o “*pro-sumer*” é produtor (pro) e consumidor (sumidor) de conteúdos. Castels (2017 b), a este propósito refere que o novo contexto social, onde as redes digitais globais, a base fundamental da difusão de informação de massa, a relação de poder é transformada e ampliada passando a dar “autonomia dos sujeitos comunicantes em relação às corporações de comunicação, à medida que os usuários passam a ser tanto emissores quanto recetores de mensagens” (Castells, 2017 b, p. 22).

Las Casas (2010) resume a importância dos *prosumers* ao dizer que há uns anos atrás os consumidores acatavam o que as empresas ofereciam, simplesmente porque o serviço de atendimento ao cliente era o único canal de comunicação que as empresas utilizavam, hoje a opinião deste mesmo consumidor é disseminada rapidamente em redes sociais e recebida por centenas de outros cidadãos. *Prosumer* é considerado um consumidor que ao mesmo tempo é alguém que dita tendências de consumo e que está credenciado pelas tecnologias atuais, participa de forma direta e indireta nos processos de criação de comportamento, é aquele que tem a capacidade de influenciar, fenómeno dos *influencers* digitais. Trata-se de pessoas de relevância social e mediática que, pelas suas comunicações digitais, podem persuadir e influenciar comportamentos e atitudes de outras pessoas. Os *influencers* são, segundo Gómez et al. (2018), “uma versão atualizada do líder de opinião tradicional”, resultado, em grande medida, do êxito e da adesão massiva às redes sociais (Gómez, et al., 2018, p. 20).

Aparici e Marín (2018) referem que com a chegada da web 2.0 a forma de comunicar alterou-se radicalmente e surgem novas oportunidades de comunicação e participação das audiências no “discurso público”. Os autores referem Cloutier (1973) que propõe um modelo comunicativo denominado *emirec* (emissor/recetor), apontando para que todos os interlocutores mantêm relações entre iguais e os sujeitos da comunicação são emissores e recetores. “*Emirec* conecta-se com modelos comunicativos disruptivos que introduzem novas relações entre meios e audiências e o estabelecimento da lógica da afinidade entre os participantes da comunicação” (Aparici & Marín, 2018, p.71).

Não deve haver espaço para confusão entre *emirec* e *prosumer* porque são dois conceitos distintos (Aparici & Marín, 2018). *Prosumer* tem uma origem económica e remete-nos para um sujeito criador de bens ou serviços, não criados para si, mas para as grandes companhias digitais. A teoria comunicativa do *emirec*, que considera os indivíduos como emissores e recetores, atuam horizontalmente e com intercâmbio de mensagens de igual para igual sem hierarquia, comunicam livremente. O *prosumer* é um indivíduo que trabalha grátis para o mercado enquanto o *emirec* é um sujeito capacitado e que tem potencial para levar a cabo discursos críticos que questionem o

funcionamento do sistema (Aparici & Marín, 2018). Um exemplo apontado por Aparici e Marín (2018) é o da figura pública da televisão, Oprah Winfrey. Esta lançou o seu canal no YouTube (novembro de 2007) numa ação criticada pelos usuários do serviço, a estrela norte americana tratou o YouTube como uma plataforma de extensão da sua marca e não como um espaço participativo. Oprah Winfrey considerou os usuários do YouTube como *prosumers* porque produziam para a sua marca e não como *emirecs*, para dialogar de igual para igual.

Os autores Costa-Sánchez e Túñez-Lopez (2018) analisaram os *adprosumers*, Ad(anúncio); Pro(produtor) e Sumer(consumidor) que consideram como novos atores sociais. “Estes realizam simultaneamente funções de comprador, consumidor e recomendam produtos” (Costa-Sánchez & Túñez-Lopez, 2018, p.16). As redes transformaram-se em espaços importantes de relacionamento e comunicação e as empresas também aproveitam as possibilidades das plataformas de interação e de criação múltipla para conhecer o perfil dos seus consumidores e ao mesmo tempo atribuir protagonismo nas campanhas em que participem” (Marta, Martinez & Sánchez, 2013, p. 43). O *adprosumer*, assim como o *prosumer*, participam ativamente na definição e desenvolvimento produtos e serviços, além do consumo, tornam-se prescritores e porta voz da marca. Tal como referiram Segarra-Saavedra e Tur-Viñes (2017), estes “atores sociais”, estão envolvidos em ações participativas de compartilhar, cooperar, comunicar e conversar e, estes convertem-se nos 4 C fundamentais da web 2.0, através das redes sociais com ferramentas como blogues, Facebook, LinkedIn, YouTube, Vimeo, Wikipedia, Delicious, Instagram e Twitter que fazem do consumidor passivo de conteúdos num agente ativo de *user generated content*, pondo ao seu alcance o direito de criar conteúdos novos e editá-los para depois partilhar na sua rede de contactos, (Segarra-Saavedra & Tur-Viñes, 2017 citado por Martínez-Sala et al., 2018).

Kotler et al. (2010) centram-se no marketing colaborativo e referem que "consumidor 3.0" é um perfil de um consumidor que expõe publicamente a sua opinião sem receio, persuade para a compra, gerando assim informação com maior credibilidade e menor resistência por parte dos indivíduos que usam a rede. É o começo de uma nova etapa no consumo, onde o consumidor colabora, opina e, por consequência, ajuda o mercado a entender o cliente, adaptar-se a ele e, principalmente, conviver com a contínua presença numa comunicação interativa. Já no Marketing 4.0, os consumidores preocupam-se cada vez mais com a opinião dos outros, porque a forma como pensam, como se comportam, como consomem acaba por influenciar outras pessoas. Atualmente, os consumidores conseguiram ter um papel muito mais ativo junto das grandes empresas e das grandes marcas. Têm uma força preponderante para o sucesso das marcas, pois “espalham nas suas redes notícias sobre as marcas, contam histórias autênticas do ponto de vista do consumidor” (Kotler et al., 2017, p. 66). Os consumidores antes de decidirem que produto ou marca escolher, procuram obter informação junto dos seus pares, efetuam pesquisas na Web, fazem perguntas nas redes sociais, e aconselham-se em aplicações como por exemplo o TripAdvisor.

As marcas da atualidade devem procurar estabelecer uma relação e um contrato apoiados na cumplicidade partilhada. Assim, as marcas passam a procurar a identificação e a comunicação com os consumidores por meio da emoção e desejam alcançar o *status* de “amigas” do seu consumidor e estar presentes em suas vidas. Kotler et al. (2017) referem que é “humanizar as marcas com atributos humanos” (Kotler et al., 2017, p. 21).

Os consumidores mostram ter mais confiança em comentários e opiniões de pessoas estranhas do que na publicidade ou até mesmo na opinião de especialistas. Depende muito da validação exterior, quer se trate de familiares, amigos, consumidores e influenciadores para a tomada de decisão de compra, o que é uma contradição, numa sociedade cada vez mais conectada e informada. Berger (2016), que é um *expert* em marketing viral, designou por influência social

quando, de uma forma inconsciente, o comportamento de determinadas pessoas tem a capacidade de influenciar as preferências e gostos de outras pessoas.

1.1.1 Um Desafio para a Comunicação Empresarial: Co-Criação

A partir da sociedade em rede, dos avanços tecnológicos e da cultura da participação, os públicos de interesse das organizações procuram envolvimento no processo de criação de valor. A partir deste cenário, novas formas de interação surgem procurando relacionamentos mais próximos, proporcionando a criação de novas possibilidades de experiências. As empresas devem evoluir na sua estratégia, não considerando as suas ações como autónomas, pois estamos perante um consumidor que está predisposto a participar e influenciar em qualquer fase de desenvolvimento de negócio, querem interagir com as empresas e co-criar valor (Prahalad & Ramaswamy, 2004). O conceito co-criação começou a ser utilizado em 2004, com o lançamento do livro “O futuro da Competição” de C. K. Prahalad e Venkat Ramaswamy, que passou a ser utilizado mundialmente. Assim Prahalad e Ramaswamy (2004) apresentam a co-criação de valor como possibilidade de modificar o processo de criação de valor entre as organizações e o mercado. “A nova premissa é que o consumidor e a empresa co-criam valor, e assim a experiência de co-criação transforma-se na própria base de valor. O processo de criação de valor centra-se nos indivíduos e nas suas experiências de co-criação” (Prahalad & Ramaswamy, 2004, p. 30).

O consumidor pode mostrar a sua criatividade, colaborando com a marca. As marcas preocupam-se em difundir mensagens persuasivas procurando atingir um grande número de clientes (atuais e potenciais) para conquistar mercados. Tentar angariar novos clientes, vendendo a diferenciação de produtos e serviços, construindo e fortalecendo os discursos institucionais. A propósito da diferenciação, Wheeler (2019) refere que “não basta ser diferente. As marcas precisam mostrar a diferença e facilitar a vida dos clientes na hora em que eles devem entender essa diferença” (Wheeler, 2019, p.50). A colaboração pode ser a nova fonte de inovação (Kotler et al., 2010), construindo um relacionamento efetivo entre organizações e consumidores, traduzindo desejos e tendências de consumidores, que atualmente, acreditam mais no boca-a-boca virtual, entendido por Kotler et al. (2010), como um novo meio de publicidade.

“A comunicação flui quase que inteiramente das empresas para os consumidores. Hoje o *feedback* dos consumidores está a começar a ultrapassar a voz das empresas” (Prahalad & Ramaswamy, 2004, p.163). As organizações, no paradigma relacional, devem empenharem-se em manter diálogos, para através destes, fidelizar clientes. Considerando um processo tradicional de criação de valor, empresas e consumidores desempenhavam papéis diferenciados, tanto na produção, quanto no consumo de produtos e serviços. A criação de valor era somente transmitida da empresa para o seu mercado de atuação. Parte-se assim do pressuposto que as organizações precisam inovar e criar novas formas de interações, construindo ambientes de inovação e uma rede de experiências. A co-criação possibilita que os consumidores tenham a capacidade de escolha de modo que reflita as suas próprias visões sobre o que consideram valor, cabendo à empresa proporcionar opções centradas na experiência alinhadas com o que os públicos esperam das organizações. Os mesmos autores propõem quatro dimensões para que exista inovação da experiência através da co-criação, que são: diálogo, acesso, avaliação do risco e transparência. Lembram que “à medida que migramos para uma rede de experiências, devemos reconhecer que o valor se situa não só na variedade de experiências que partilhamos com a empresa, mas também na qualidade da co-criação de experiências” (Prahalad & Ramaswamy, 2004, p. 142).

Numa visão empresarial e de marketing, a co-criação é uma forma de inovação que envolve todos os *stakeholders* (empregados, acionistas, co-criadores, e outros tipos de consumidores), principalmente os clientes, na criação de valor no desenvolvimento de um novo produto. A co-criação em marketing procura, por meio da participação do *engagement* das pessoas, trazer benefícios para todos os envolvidos neste processo. Kotler et al. (2010) caracterizam a atualidade como a era da sociedade criativa, da participação, capaz de transformar os consumidores, tornando-os mais colaborativos, culturais e voltados para o espírito. O novo consumidor, de acordo com Kotler et al. (2010), deseja relacionar-se com organizações que façam a diferença na vida da sociedade, que ofereçam conteúdo. Essas organizações também devem estar dispostas a abrir espaço para que seus clientes se possam posicionar como co-criadores de bens – tangíveis ou não. Devido a uma cada vez maior conectividade na economia digital, consequentemente uma maior participação do cliente, levou Kotler et al. (2018) a considerar o surgimento de um novo marketing mix, os 4C's - co-creation, currency, communal activation, and conversation, em português; co-criação, moeda, ativação comunitária e conversação. A co-criação representa a já existente e até crescente participação do cliente no processo de desenvolvimento de novos produtos/serviços. As empresas estão cada vez mais engajadas e convidam os clientes para participarem desde a fase de conceção, permitindo que os primeiros se sintam mais sintonizados com as necessidades e desejos dos segundos. Desde a Microsoft até à fabricante de brinquedos Lego, há muitos exemplos de co-criação orientada para o cliente implementada em ciclos de inovação de produto.

1.2 Marca: O Conceito e os seus Componentes

Apenas no século XX é que os processos de gestão da marca se tornaram fundamentais para o sucesso das organizações (Aaker, 1991; Aaker, 2009; Kapferer, 2001). Atualmente no mundo do marketing, não existe conceito tão debatido e valorizado como a marca e os seus processos de gestão (Kapferer, 1992; Olins, 2003). Hoje, é universalmente reconhecido que a marca representa o ativo intangível mais valioso para a organização (Aaker, 1996; Kotler & Keller, 2012; Olins, 2003). “A forma como uma marca é percebida afeta o sucesso das empresas, não importa se é uma startup, uma organização sem fins lucrativos ou um produto” (Wheeler, 2019, p.2).

Quando potenciada, a marca simboliza um atributo estratégico que afere uma vantagem competitiva à organização (Aaker & McLoughlin, 2010). Estamos perante um mercado saturado no que diz respeito à oferta, disputando a “Economia da Atenção” pela parte do consumidor (Aaker, 2011). Verifica-se uma proliferação dos produtos/serviços existentes, o que se traduz numa maior dificuldade em termos de atingir uma extraordinária diferenciação (Aaker, 1991; Aaker, 1996). Neste contexto, a marca é talvez a única forma de ganhar destaque e quota de mercado: a marca surge para facilitar a escolha do consumidor e potenciar os esforços da própria organização (Martins, 2006). Quando é bem concebida, a marca tem uma imagem marcante na mente dos consumidores, associado a emoções fortes e um sentimento de lealdade (Olins, 2003; Chernatony, 2006). Por esse motivo, requer uma gestão estratégica cuidada, centrada no desenvolvimento de marcas diferenciadoras e potenciando o seu valor máximo (Aaker, 1991; Kotler & Armstrong, 2012; Aaker, 2011). Interessa, então, conhecer melhor a definição do conceito de marca, bem como todos os seus componentes.

A American Marketing Association (AMA, 1960) define a marca como “o nome, termo, design ou símbolo ou qualquer outro aspeto do produto ou serviço do vendedor como distinto dos oferecidos pela concorrência.” Definição que ainda continua vigente em 2020 e disponível no

site institucional. Para Kapferer (2004) “a marca é um sistema vivo composto de três elementos: um multissinal (nome, identidade gráfica, símbolo), associado a um (ou mais) produto(s)/serviço(s), ao(s) qual(is) é associada uma promessa de qualidade, segurança e pertinência a um universo” (Kapferer, 2004, p. 14). Keller (2013) defende que “a marca é o nome ou símbolo atribuído pela organização para representar um produto/serviço” (Keller, 2013, p. 30), “diferenciando-o dos demais concorrentes no mercado” (Aaker, 1991, p. 7). Assim, a marca representa duas funções essenciais: identificar o produto/serviço; e diferenciá-lo da concorrência (Kapferer, 2012). No entanto, o conceito de marca é muito mais que a aspetos relacionados com o *design* do produto “estas são apenas as componentes tangíveis e materiais da marca” (Armstrong & Kotler, 2005, p. 241). Há autores que definem a marca, ao nível mais básico, como uma identidade visual diferenciadora e única. No entanto, a marca apenas existe quando estes mesmos aspetos visuais se associam a experiências do consumidor, que atribuem significado à marca (Holt, 2004). Para Armstrong e Kotler (2005) “dotar produtos e serviços com o poder de uma marca está totalmente relacionado a criar diferenças” (Armstrong & Kotler, 2005, p. 269). Assim, a marca acrescenta valor ao produto/serviço, por via da atribuição de características, que vão para além das funcionais (Chernatony, 2011), sustentando a criação de relações com o consumidor (Balmer, 2006; Armstrong & Kotler, 2012).

Na perspetiva de Chernatony (2006), as características da marca passam por três elementos: i) os atributos funcionais; ii) os atributos emocionais; e iii) a promessa da experiência. Os atributos funcionais são, na sua maioria, pertinentes para o consumidor numa fase inicial. Quando o consumidor se confronta pela primeira vez com uma marca, a tendência é procurar os benefícios racionais que este ativo lhe proporciona. Os atributos funcionais prendem-se com os emocionais, na medida em que o consumidor valoriza as características hedónicas da marca. A marca deverá transmitir uma mensagem que forneça uma promessa de uma experiência única e notável para o consumidor (Kapferer, 2012; Chernatony, 2011). Por outro lado, Kapferer (2012) entende a marca como um nome que detém a capacidade de influenciar o mercado. O autor define o sistema da marca por três valências: i) o nome ou símbolo da marca; ii) o conceito da marca, que reflete os valores tangíveis e intangíveis da marca; e iii) o produto/serviço representado pela marca, tendo em conta as experiências proporcionadas nos pontos de contacto com o consumidor. Cada ponto de contacto é “uma oportunidade para aumentar a consciência de marca e promover a fidelidade do cliente” (Wheeler, 2019, p.3).

Para alguns autores, a marca é um fenómeno psicológico que reside na mente do consumidor, tendo em conta as suas perceções individuais (Chernatony, 2006; Aaker, 1996; Keller, 2013). Em correspondência com Aaker (1996), a marca encontra-se arquivada numa “caixa” mental, na qual o consumidor armazena toda a informação acerca da mesma. Este processo é, no entanto, inconsciente, pelo que o consumidor não tem total noção da informação que tem gravada na sua memória. Assim, ele apenas reconhece se associado à marca estão emoções positivas ou negativas. Desta forma, a marca representa a percepção que o público-alvo tem sobre a forma como a organização, produz e vende os seus produtos. As marcas relevantes tornam-se símbolos para a sociedade, que, por sua vez, estão relacionados com a identidade do próprio consumidor (Balmer, 2006). Desta forma, têm o potencial de constituir e criar valor para o seu *target* que, posteriormente, se reverter em valor social (Balmer, 2006). Uma marca de sucesso tem a capacidade de transpor, de forma clara e assertiva, a ligação entre o seu nome e o conjunto de vantagens competitivas que representa (Chernatony, 2011). Kotler e Keller (2012) realçam seis atributos essenciais inerentes à caracterização da marca: i) memorável; ii) com significado; iii)

esteticamente apelativa; iv) transferível a uma potencial extensão de produto; v) adaptável; e vi) protegida legalmente.

1.2.1 Estudos que Contribuíram para a Definição Conceptual de Marca

Existem dois estudos importantes que contribuíram para a revisão da literatura sobre o conceito de marca. Os estudos levados a cabo por Chernatony e Riley (1998) e Whitelock e Fastoso (2007) serão citados a seguir respeitando a cronologia dos estudos e as suas publicações.

De Chernatony e Riley (1998) realizaram um estudo exaustivo, profundo e importante, considerado um contributo para a literatura de marketing. Analisaram mais de 100 revistas (académicas e comerciais) no período compreendido entre 1980 a 1990 e recolheram a opinião dos 20 principais consultores de marcas, com a intenção de ajudar a construir uma teoria sobre “marca” com a obra intitulada *Defining a Brand: Beyond the literature with expert's interpretation publicada no Journal of Marketing Management*. O resultado do primeiro estudo de conteúdo sobre o tema “marca” do ponto de vista académico, mostra que Chernatony e Riley (1998) elegeram 12 categorias de marcas representando: Instrumento legal, Logótipo, Empresa, Estenografia, Redutor de risco, Sistema de identidade, Imagem na mente do consumidor, Sistema de valor, Personalidade, Relacionamento, Valor adicional e Entidade em evolução.

Já o segundo estudo realizado pelos autores Whitelock e Fastoso (2007), denomina-se *Understanding international branding: defining the domain and review the literature*.

Neste estudo, os investigadores propõem no início a análise dos modelos de pesquisa internacionais no campo das marcas e de seguida sugerem uma definição para marca internacional. Para tal, realizam uma revisão da literatura no período de 1975 a 2005, selecionando 40 artigos das mais importantes revistas de marketing que tinham no seu conteúdo o foco internacional, regional e de países específicos nas regiões da Europa, Ásia, América Latina, África e América do Norte (exceto México), onde os elementos do estudo da pesquisa eram gestores, clientes, estudantes e outros para as categorias de bens de consumo e serviços industriais. As revistas foram classificadas por diversos autores da área como as mais importantes no campo de estudo do marketing para a compreensão do que é a marca internacional.

1.2.1.1 Definições sobre a Marca na Literatura

Serão apresentados os temas que tratam do conceito de marcas a partir da revisão da literatura realizada pelos autores Chernatony e Riley (1998) e Whitelock e Fastoso (2007).

Conclusões do estudo de Chernatony e Riley (1998):

- **Marca como Instrumento Legal**

A marca representa um investimento e, por conseguinte, as empresas procuram legalizar a propriedade de título, como proteção contra imitadores.

- **Marca como Logótipo**

A definição tradicional de uma marca, proposta pela (AMA) Associação Americana de Marketing em 1960, deriva do conceito do logótipo e das características visuais como uma base para diferenciação.

- **Marca como Empresa**

Tem sido argumentado que uma identidade corporativa é vital e instantaneamente reconhecível, devido à escalada dos custos de marketing e à crescente concorrência das marcas próprias. Por intermédio do “empréstimo” do capital acumulado pelo nome da empresa, as linhas de produtos tornam-se uma extensão da personalidade corporativa. Nesse sentido há uma vantagem em se considerar a empresa como marca, vista como uma oportunidade para transmitir mensagens consistentes para todos os interessados afim de atingir um foco coerente em todo o portfólio de produtos.

- **Marca como Estenografia**

Para os consumidores as marcas atuam como um dispositivo de significação com características funcionais e emocionais, permitindo uma rápida evocação das informações na memória, conduzindo assim à tomada de decisões rápidas de compra, ou seja, leva os consumidores rapidamente a lembrar e fazer associações com a marca. A este propósito Wheeler (2019) escreveu que “à medida que a concorrência cria uma infinidade de opções, as empresas passam a procurar formas de estabelecer uma ligação emocional com os clientes, tornar-se insubstituíveis e desenvolver relações duradouras (...) as pessoas apaixonam-se pelas marcas” (Wheeler, 2019, p. 2).

- **Marca como Redutor de Risco**

Os consumidores percebem o risco quando compram produtos ou serviços. A compreensão das dimensões do risco percebido leva os comerciantes a apresentarem as suas marcas de forma a incutir confiança no consumidor. Este tema está relacionado ao conceito da marca como um contrato entre a organização e o consumidor (Kapferer, 1995; Keller, 2006).

- **Marca como Sistema de Identidade**

Kapferer (1992) define a marca numa perspetiva holística, isto é: “Uma marca não é um produto. É a essência do produto, é o seu significado e a sua direção. Isto define a sua identidade no tempo e no espaço” (Kapferer, 1992, p.11). Muito frequentemente as marcas são examinadas pelas partes: nome, logotipo, desenho, embalagem, publicidade, patrocínio, imagem ou reconhecimento do nome, ou muito recentemente, em termos financeiros, o valor da marca. A real gestão de marca, porém, começa muito antes, com uma estratégia e uma visão integradas. O seu conceito central é a identidade da marca, não a imagem de marca” (Kapferer, 1992, p. 11).

A definição de marca como logótipo e a visão de Kapferer representam dois extremos. Esta última representa quase uma lista de confirmação dos elementos necessários para criar uma marca (Kotler & Keller, 2006). O autor destaca a marca como uma identidade estruturada, de seis facetas integradas: cultura, personalidade, mentalização, físico, reflexão e relação. Ainda que

alguns destes elementos se sobreponham com outras definições (por exemplo, personalidade), a contribuição de Kapferer dá ênfase à importância do conceito da marca como superior à soma das suas partes.

A fragilidade da definição de uma marca como um sistema de identidade está a ser demasiado dependente das atividades de marketing da empresa, já que a identidade diz respeito ao posicionamento desejado e não a como ele é percebido, ou seja, à imagem de marca.

- **Marca como Imagem na Mente do Consumidor**

De Chernatony e Riley (1998) afirmam que Boulding (1956) foi um dos autores que muito cedo chamou a atenção para a importância comercial da imagem, discutindo que as pessoas não reagem à realidade, mas ao que elas percebiam como realidade. Essa contribuição de Boulding chama a atenção da psicologia cognitiva, em particular a teoria da percepção, para explicar as interpretações discrepantes do mesmo estímulo. Nessa linha de pensamento, Chernatony descreveu as marcas como imagens nas mentes dos consumidores com funções e atributos psicológicos, já Keller (2003), Keller e Machado (2006), Cristodoulides e Chernatony (2009) descrevem as marcas como imagem da loja onde os consumidores adquirem os produtos e ou serviços.

Adotando uma definição de imagem de marca, a gestão de marketing é forçada a enfrentar o desafio dos filtros percetuais e as opiniões dos consumidores. Como pode haver uma disparidade entre a identidade da marca e a sua imagem, cabe à gestão de marketing mudar a estratégia em relação à marca (Cristodoulides & Chernatony, 2009).

Por outro lado, gerir uma marca diante de uma perspetiva de identidade implica focalizar o problema em todos os colaboradores que têm de agir de uma forma coerente e consistente com cada stakeholder da empresa. Diante isto, a gestão efetiva de marca precisa equilibrar as diferentes percepções com as percepções dos consumidores.

Uma marca deve ser muito mais que um rótulo utilizado para diferenciar um produto dentro de um universo de produtos homólogos. É um símbolo complexo do que representa uma variedade de ideias e atributos. Transmite aos consumidores muitas coisas, não apenas pela sua sonoridade, mas o mais importante são as associações construídas, durante um período de tempo. Nesse sentido, para Kapferer (2003) a identidade é um conceito de emissão e a imagem um conceito de receção. A identidade trata de especificar o sentido, o projeto, a conceção que a marca tem de si mesma. A imagem é um resultado, uma descodificação a ser feita pelo consumidor.

Os gestores devem, portanto, procurar equilibrar a identidade e a imagem, para evitar as duas armadilhas identificadas por Kapferer (2003). Isto refere-se à opinião dos consumidores sobre como eles gostariam de ver evoluir a sua marca, ou restringir a evolução da marca por não apreciarem os aspetos da marca que podem ser alterados (excesso de código).

Existe uma relação entre um conceito de marca e a sua imagem e podem ser geridos durante a vida, por um processo de seleção de um conceito de marca geral (funcional ou simbólica) a ser elaborado, introduzido e fortalecido com o passar do tempo. A noção de “conceito de marca” é co sanguínea com um “sistema de valor” de marca (Aaker, 2007; Cristodoulides & Chernatony, 2009).

- **Marca como Sistema de Valor**

De Chernatony e Riley (1998) certificam que o tema valor é um assunto de notável interesse. É a questão central do valor da marca, tanto por parte da literatura acadêmica como pela literatura comercial. O tema relaciona-se com a teoria comportamental do consumidor, bem como o conceito de que as decisões dos consumidores são influenciadas por pessoas e por valores centrais culturais. Os consumidores encontram valor na marca, por meio da sua experiência pessoal que é algo individual das pessoas (Aaker, 2007; Christodoulides & Chernatony, 2009).

As possíveis características para avaliar uma marca: o que influencia a escolha, a exposição da marca e como são feitas as decisões de escolha com o objetivo de satisfação dos valores específicos do consumidor. Sob esta perspectiva, marcas individuais são representações de um segmento de valor. A força desta definição é que desafia as organizações a levar em consideração não só a capacidade funcional da marca, mas também a relevância para consumidores de que valores simbólicos e significados saturam a marca. Isto é, valores são fruto da união importante entre consumidores e empresas. Adicionalmente, verifica-se que a complexidade dos produtos está nas bases complexas, o que leva à formação de diferentes avaliações por parte dos consumidores.

- **Marca como Personalidade**

Os competidores podem disputar marcas que se distingam com vantagens funcionais, no entanto, uma forma para que as marcas possam sustentar a sua singularidade, é dando ênfase aos valores psicológicos através da publicidade e da embalagem. Para diferenciar as marcas em termos simbólicos, fazem-se associações às marcas com as pessoas que as consomem, personificando assim as marcas.

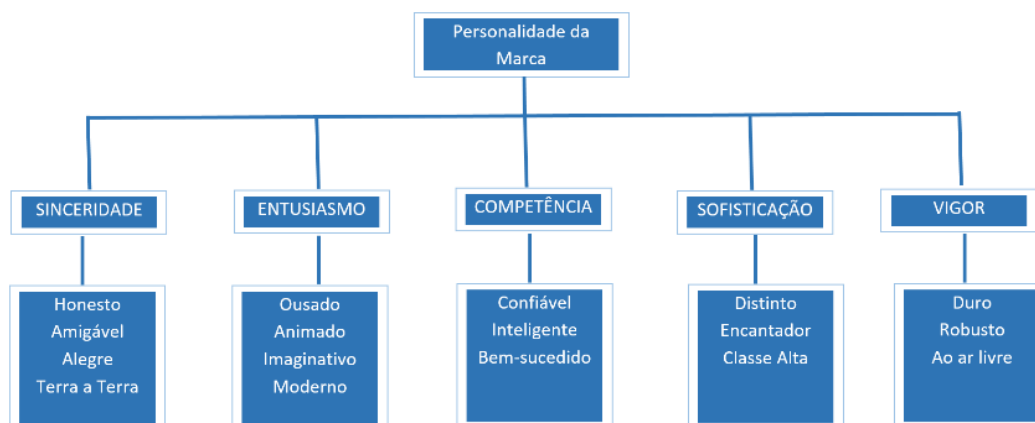
Ao escolher entre marcas concorrentes, os consumidores avaliam o ajuste entre as personalidades das marcas e as personalidades que eles desejam projetar. Chernatony e Riley (1998) evidenciaram na revisão da literatura, que a personalidade e os valores estão inter-relacionados.

A personalidade da marca é principalmente o resultado da comunicação da empresa, e imagem é o modo como os consumidores percebem a personalidade da marca.

Aaker (1996, 2007) descreve a personalidade da marca como uma metáfora que pode ajudar os estratégias de marca a enriquecerem a compreensão da percepção e da atitude das pessoas para com a marca, contribuindo para diferenciar a marca, dando-lhe uma identidade, ou seja, guiando o esforço de comunicação no sentido de gerar *brand equity*. Chernatony (2009) não encontrou apoio para a relação entre personalidade e empresa.

Para Aaker J. (1997) a personalidade da marca é um conjunto de características humanas associadas à mesma. A autora elaborou um conceito de personalidade da marca, onde identifica cinco características relativas à marca: sinceridade, entusiasmo, competência, sofisticação e vigor (figura 1). O objetivo era analisar a relação entre a personalidade das pessoas e os atributos à marca. Aaker J. (1997) considera que as fontes de personalidade podem ser diretas e indiretas. As fontes diretas correspondem, por um lado, às características humanas associadas aos consumidores da marca e, por outro, às características associadas aos responsáveis da empresa, aos colaboradores da empresa e aos representantes da marca. As fontes indiretas estão relacionadas com as decisões estratégicas dos gestores em relação ao marketing mix do produto ou serviço.

Figura 1: Dimensões da Personalidade da Marca



Fonte: Aaker J. (1997, p. 352)

A autora afirma que o consumidor prefere e escolhe marcas cuja personalidade se aproxima da sua, para exprimir a imagem que tem de si mesmo. A relação entre a marca e os consumidores pode ser influenciada pela harmonia entre a personalidade da marca e os consumidores.

Kapferer (1992) afirma que a personalidade da marca é uma vantagem importante da identidade da marca, na medida em que os consumidores comparam os atributos da marca aos atributos das suas personalidades. A personalidade da marca está ligada aos atributos funcionais dos produtos ou serviços e é uma forma de diferenciação da marca, em relação à concorrência. A personalidade humana e a personalidade da marca são conceitos parecidos, mas a personalidade da marca pode ganhar uma conotação diferente, pois está ligada a um conjunto de traços de personalidade humana que se aplicam tanto aos consumidores como às marcas, o que pode permitir que tenha outro significado para os consumidores.

- **Marca como Relacionamento**

Uma marca detentora de personalidade respeitável é um pré-requisito para uma relação entre os consumidores e as marcas. A relação da marca é uma extensão lógica da personalidade da marca. E se as marcas podem ser personificadas, os consumidores não só as percebem, como também têm relações com elas (Kapferer, 1992, 2003; Aaker, 2007). Deste modo, o reconhecimento é crescente com a repetição do uso da marca (Keller & Machado, 2006).

- **Marca como Valor Acrescentado**

Chernatony e Riley (1998), afirmam que são citados na literatura conceitos como “valor acrescentado”, como um meio das marcas alcançarem vantagem competitiva, isto é, a capacidade

de proporcionarem um possível preço premium. Trata-se de um valor acrescentado como o benefício não funcional que vai além das características funcionais de um produto. Tal conceito é diferente quando se examina este tema na perspectiva das economias que tratam do modelo acrescentado da cadeia de valor.

Para Chernatony e Riley (1998) a literatura que aborda a marca como valor acrescentado do ponto de vista do comportamento do consumidor, traduz-se numa visão subjetiva das características funcionais do produto. Isto é, os novos “níveis de significado” evoluem a partir de atributos utilizáveis do produto por parte do consumidor. Os valores acrescentados a uma marca são a parte mais importante da definição de uma marca, diferenciando entre um produto (algo com um propósito funcional) e uma marca, que agrega benefícios funcionais e valores acrescentados que alguns consumidores avaliam bastante por ocasião da compra”. As marcas são reconhecidas por agregarem valor aos produtos. O conceito do “produto aumentado” não é novo. Por exemplo, há mais de 40 anos Levitt argumentou que o produtor deve ter no seu *core product*, uma proposta de valor que diferencie a sua oferta da concorrência.

- **Marca como Entidade em Evolução**

Para Chernatony e Riley (1998) e Goodyear (1996) categorizaram as marcas de acordo com a sua evolução. Goodyear (1996) fez uma ponte entre a cronologia das marcas e as suas categorias. Especificamente, o autor vê a evolução das marcas em diferentes estágios. O primeiro estágio é a passagem de commodities para o de marcas, onde o nome é usado para a identificação, isto é semelhante à definição da AMA. Tal pode ser particularmente premente nos negócios de *branding* das empresas, especialmente para as commodities como exemplo; os artigos de papelaria. A marca torna-se de seguida uma personalidade, oferecendo além de apelos emocionais, os benefícios do produto. Em cada estágio, a ênfase da marca muda gradualmente da empresa para os consumidores. Já noutro estágio, o consumidor torna-se proprietário da marca, que passa a ser um ícone nessa situação. O próximo estágio é a progressão da marca como empresa, incide-se aí, um conjunto distinto de valores corporativos (valores da marca) que constituem as organizações. O estágio final é a marca como política, ou seja, uma plataforma para as questões sociais e políticas relevantes para os consumidores (Kotler et al., 2012).

Conclusões do estudo de Whitelock e Fastoso (2007)

- **Marca Global e Internacional**

Os autores Whitelock e Fastoso (2007) encontraram na literatura de marketing nove definições de “marcas globais” que variam de um extremo a outro, como por exemplo, a de que “marcas globais” são aquelas que usam a mesma estratégia de marketing ou mix em todos os mercados-alvo (Kapferer, 2003). No entanto, uma “marca global” também pode ser aquela em que a empresa congrega esforços para que os clientes possam encontrar a mesma marca em diferentes países, mas com políticas de marketing diferenciadas.

A diferença entre as duas proposições reside tanto no número de países em que a marca se encontra (“todos” em oposição a “vários”), bem como no grau de similaridade dos esforços de marketing para a marca se qualificar como global (“a mesma estratégia de marketing”, em oposição a esforços “distintos”). Mesmo que nenhuma conclusão clara possa ser extraída, na

opinião de Whitelock e Fastoso (2007) uma questão deve ser feita: O que é uma marca global? A resposta vem no sentido de diferentes pontos de vista em termos de grau, mas não ao que se refere ao princípio. Tal quer dizer, que se espera que as opiniões continuarão a divergir relativamente ao grau de globalização que uma marca deva apresentar para se qualificar como uma marca global. No entanto, também os autores Whitelock e Fastoso (2007) acreditam que uma definição única de “marca global” não encerra nem finaliza o debate e as pesquisas nesta área, e são múltiplas as definições que sugerem um contínuo debate sobre o conceito internacional de marcas.

No entendimento de Whitelock e Fastoso (2007) a marca internacional é um campo em que o marketing internacional é a causa dos desafios que as empresas enfrentam quando as suas marcas ultrapassam as fronteiras nacionais.

No estudo realizado por Chernatony e Riley (1998) são identificadas diversas interpretações possíveis (figura 2). Desde as mais redutoras que apresentam a marca como um mero instrumento legal ou que se restringe apenas a uma identificação visual através do respetivo logótipo, até às mais complexas visões de um sistema de valores, da possibilidade de se estabelecer um relacionamento entre a marca e o consumidor, ou ainda ao valor acrescentado associado a um meio de diferenciação.

Figura 2: Possíveis Interpretações de Marca

MARCA	Instrumento Legal	Representa um investimento, implica posse e consequente proteção.
	Logótipo	Identificação visual (nome, símbolos, sinais, design, entre outros).
	Empresa	Visão global da empresa permitindo aceder a uma atitude coerente do portfólio da marca para todos os <i>Stakeholders</i> .
	Estenografia	Sendo a marca um sistema de alertas facilita as decisões e o reconhecimento.
	Redutor de Risco	Maior confiança na marca, garantia das promessas e expectativas criadas.
	Sistema de Identidade	Refere-se à estratégia como uma visão integrada e consistente, sendo mais do que a soma das partes.
	Imagem	No domínio da psicologia cognitiva, há uma transmissão de atributos funcionais e psicológicos para o consumidor.
	Sistema de Valor	Também o consumidor se identifica com os valores que lhe são transmitidos pela marca.
	Personalidade	Para além dos valores funcionais existem igualmente valores humanos e sociais difundidos, através de toda a comunicação da marca.
	Relacionamento	Se a marca é humanizada então o consumidor poderá estabelecer uma relação com ela.
	Valor Acrescentado	Meio para obter uma vantagem competitiva possibilitando um prémio mais elevado.
	Entidade em Evolução	Algo que se vai desenvolvendo e transformando meras <i>commodities</i> em referências.

Fonte: Chernatony e Riley (1998, p.426)

Para os autores, a existência de múltiplas interpretações tem como resultado a dificuldade, ou mesmo a inexistência de uma teoria de gestão das marcas única, ou pelo menos consensual. Relativamente às doze categorias apresentadas, concluem os autores que as mais consistentes com a literatura atual são a marca enquanto sistema de valores, a personalidade e a imagem.

Na tentativa de conciliar todas as contribuições sistematizadas na figura anterior, apresentam uma proposta de definição de marca como uma construção multidimensional, que conjuga valores emocionais e funcionais, com o desempenho e necessidades psicológicas dos consumidores (esta definição é bastante aproximada da defendida por Keller, 2003). A marca como construto multidimensional de acordo com o qual os gestores aumentam os produtos e serviços com constelações de valores que se ajustam às necessidades dos clientes (Chernatony & Riley, 1998).

A marca é ainda entendida como entidade complexa que liga as atividades dos fornecedores (input) com as percepções nas mentes dos consumidores (output), que requer o empenho dos gestores para o desenvolvimento de valores e traços de personalidade relevantes para os seus consumidores-alvo (Chernatony & Riley, 1998).

Da mesma forma, e tal como conclui Tavares (2016), “a marca tem vindo a ser interpretada na literatura académica e profissional como: (a) uma entidade complexa multidimensional; que (b) possui uma natureza envolvente e variada de acordo com o contexto cultural; e sendo (c) um mecanismo, um interface e um sistema de significado gerido pela empresa, mas interpretado pelos consumidores” (Tavares, 2016, p. 36).

Esta conclusão está em concordância com o exposto anteriormente, fazendo uma ressalva para o poder de interpretação dos diversos públicos de interesse. Na realidade, para além da construção realizada e emitida pela própria empresa, há que ter em consideração que o mercado perceciona as mensagens, interpreta-as e emite juízos de valor de acordo com os seus próprios interesses. Desta forma, cria-se a necessidade de as empresas terem em conta esta particularidade, de forma a saber gerir interpretações positivas e, evitando as mais desfavoráveis ou até destrutivas da imagem da marca.

1.2.2 Funções da Marca

Autores mais contemporâneos, Wheeler (2019) cita David Haigh que é CEO *Brand Finance*, que assume que “as funções das marcas são a navegação, segurança e envolvimento. A navegação permite que os consumidores escolham a marca num leque muito grande de opções; as marcas comunicam a qualidade intrínseca dos produtos ou serviços que transmitem a segurança necessária ao cliente para que ele se assegure que está a tomar a decisão certa e, para envolver os clientes as marcas recorrem a imagens, linguagens e associações para os estimular de forma a que eles se identifiquem com a marca” (Wheeler, 2019, p. 2).

A marca, tem o objetivo de corretamente identificar e diferenciar os seus produtos. Para que a marca o consiga, claramente dependerá dos atributos e do conjunto de valores que tem associados. Quanto mais valor os consumidores reconhecem e atribuem à marca, maior será a sua ligação emocional. Quando a marca consegue esta ligação, mais forte e valiosa se torna.

Além da marca servir como identificador de produtos/serviços e diferenciador em relação aos outros *players* do mercado, também tem outras funções. A marca poderá servir como um espelho que refletirá a persona do consumidor e o seu estilo de vida, oferecendo desta forma um bem-estar ao consumidor. Poderá também servir como diferenciador, destacando as diferenças que existem nos gostos dos consumidores, nível de qualidade entre produtos e até classes sociais e, poderá ainda servir de segurança. O conjunto de valores e características do produto, sejam estes intrínsecos ou extrínsecos, estabelecem uma relação de confiança junto do consumidor, o

que resulta numa sensação de tranquilidade e segurança face à marca. O fator de risco é diminuído através desta garantia e ligação emocional de confiança.

Kapferer e Thoenig (1991) debruçam-se sobre a análise da importância da marca junto dos consumidores e, concluem que a marca serve para indicar, garantir, situar-se e apresentam seis funções da marca que permitem perceber a importância que esta tem no mercado e perante os consumidores:

- A marca serve para identificar: a marca identifica o produto através das suas características que a diferenciam das outras marcas. Serve como uma fonte de reserva onde toda a informação sobre o produto é guardada. Estas características e atributos ficam na memória do consumidor e são identificadas e lembradas através da marca.
- A marca serve como indicação: esta função segue a anterior ajudando o consumidor a organizar-se perante a larga oferta de marcas. A marca ajuda também a criar uma estrutura de organização permitindo ao consumidor identificar os atributos que diferenciam a marca das outras e focar nas que correspondem especificamente às suas necessidades. Desta forma o consumidor considera apenas as marcas que são realmente orientadas para as necessidades que procura satisfazer e ao mesmo tempo, reduz o tempo de procura de informação e o seu envolvimento.
- A marca serve como uma garantia: serve como uma promessa pública da sua garantia de qualidade e desempenho. O produtor, através da sua marca, garante ao consumidor que terá sempre o mesmo nível de qualidade, seja qual for ponto de venda ou país onde compre a marca, ou seja, garante ao consumidor que o valor, características e qualidade da marca serão sempre os mesmos.
- A marca personaliza: a marca transmite ao consumidor um bem-estar, isto é, as suas características permitem que o consumidor considere a marca um elemento essencial de diferenciação, motivação, originalidade e qualidade. De acordo com Kapferer (1991), a comunicação da marca é um veículo gerador de representações sócio- psicológicas, frente às quais o consumidor se posiciona em relação ao seu ambiente social. Porém, a marca permite ao consumidor, comunicar quem ele é ou deseja ser perante a sociedade, ou seja, reflete a sua personalidade.
- A marca tem uma dimensão lúdica: refere-se ao prazer e ao bem-estar que o consumidor obtém da compra da marca. A compra de marcas oferece felicidade a muitos consumidores. Esta sensação é resultado do sentimento que os consumidores sentem ao usufruírem das características e atributos específicos que cada marca oferece.
- A marca tem uma dimensão prática: a marca permite que o consumidor memorize facilmente os atributos e valor que obteve como resultado da compra. Isto evitará que em cada ocasião de compra, o consumidor tenha que novamente investir tempo e repetir o processo de decisão de compra. Desta forma, o consumidor memorizará os atributos da marca e os resultados que obteve e poderá simplesmente repetir a escolha da marca o que eventualmente poderá levar à fidelização da mesma.

Kapferer (2003) declara que as marcas conseguem atingir um patamar satisfatório no mercado, se investirem de forma contínua em qualidade, produtividade, comunicação e estudos de mercado, que permitem responder às necessidades dos consumidores. Para o autor, as marcas

têm funções para os consumidores, que trazem determinados benefícios para os mesmos. Kapferer (2003) divide as funções da marca em oito categorias:

- Função de referência: visão e posicionamento no mercado claros, identificação rápida dos produtos/serviços;
- Função de conveniência: ganhar tempo, no processo de compra de produtos/serviços similares;
- Função de garantia: transmitir segurança pela qualidade dos produtos/serviços;
- Função de otimização: adquirir o produto/serviço com melhor desempenho dentro da sua categoria;
- Função de personalização: reconforto com a sua imagem ou com a imagem que é transmitida aos outros;
- Função de permanência: satisfação na utilização recorrente de uma marca ao longo do tempo;
- Função hedonista: satisfação com a aparência da marca, transmitida pela estética, design e comunicação;
- Função ética: satisfação com as responsabilidades sociais da marca.

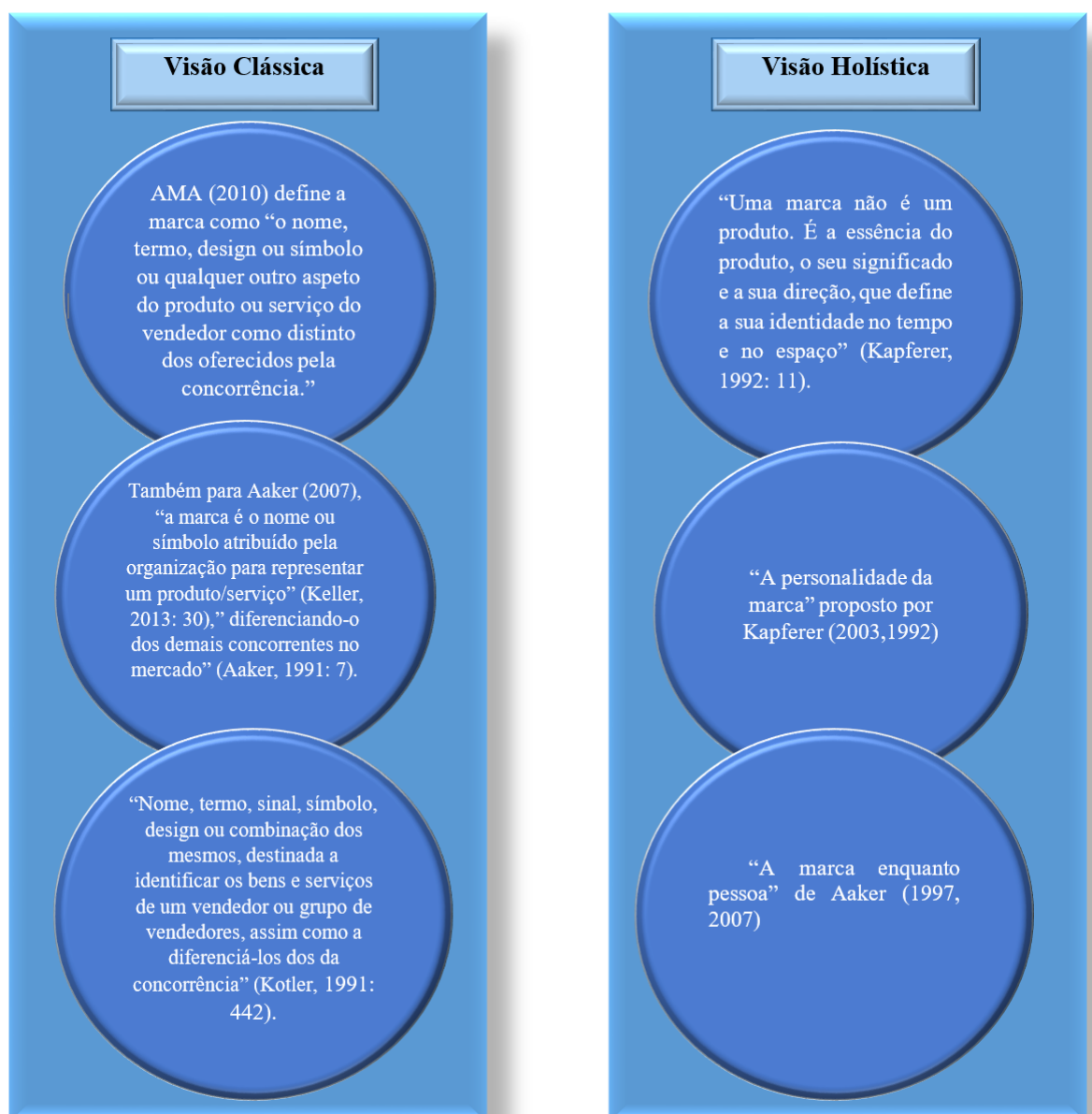
1.2.3 A Marca: um Conceito Holístico

A função de uma marca, não é, nos dias de hoje, apenas identificar e diferenciar, como atrás ficou explícito. Atualmente, quando falamos de marcas, em associações e recordações importantes para os consumidores, vinculando uma relação cada vez mais emocional e simbólica (Aaker, 2010). Hoje as marcas apresentam-se como o instrumento ideal para o estabelecimento de “contratos”.

Contratos que procuram vincular as empresas e os consumidores através de cláusulas que, ainda que virtuais, procuram a fidelidade e lealdade dos consumidores (Kapferer, 1992). Uma marca representa, hoje, uma promessa feita por uma empresa aos seus *stakeholders* (Kotler & Kartajaya, 2011). Promessa no sentido de que as marcas procuram adquirir significados que pretendem facilitar e enriquecer o dia-a-dia dos consumidores. Isto é, as marcas prometem uma tomada de decisão simplificada e de menor risco (Keller & Machado, 2006). Neste sentido, para Olins (2003), as marcas passaram a representar consistência, estatuto, clareza, confiança e pertença. E de acordo com o conceito de personalidade da marca proposto por Kapferer (2003,1992) ou a marca enquanto pessoa de Aaker (2010), estas ajudam também os seres humanos a se definirem a si próprios, através das escolhas que fazem.

O que no início começou por ser uma elementar definição relacionada com as características distintivas e objetivas ligadas à diferenciação de um produto e/ou serviço, transformou-se num conceito personificado, suportado na identidade da marca. A marca enquanto pessoa (Aaker, 2007) que descreve uma relação dinâmica, com muitas facetas e procura produzir associações favoráveis. A marca enquanto fonte de diferenciação da oferta da empresa face aos restantes *players* do mercado evoluiu para uma combinação holística ao nível quer do produto, quer das suas associações e identificação (figura 3).

Figura 3: Evolução do Conceito de Marca



Fonte: Adaptado de vários autores

Resumidamente, na visão holística, as marcas são vistas como “objetos vivos” que se relacionam com os consumidores. Mais concretamente, a marca poderá ser, assim, entendida como uma promessa de um mix de atributos (reais versus ilusórios, racionais versus emocionais, tangíveis versus intangíveis) que geram satisfação. Neste sentido, Aaker (1991) refere a “marca como sendo não só um ativo estratégico, mas também, principal fonte de vantagem competitiva para uma empresa, visão centrada no negócio” (Aaker, 1991, p. 14).

1.2.4 A Identidade da Marca

O conceito de identidade da marca tem evoluído e acompanha a evolução da marca e do marketing. Nos anos 50, período em que o marketing começou a ganhar maior importância, a conceptualização de identidade era essencialmente visual. Posteriormente, a identidade corporativa passou a ser incluída nos manuais de marketing, e apenas a partir dos anos 80, época de fusões e aquisições, teve início uma visão mais abrangente de identidade. A definição de identidade refere-se não só à identidade gráfica e visual, mas também a identidade verbal, relacionada com o modo como a marca exprime os seus valores, as suas convicções, o seu carácter. Para Wheeler, “a identidade da marca é tangível, faz apelo aos sentidos, alimenta o reconhecimento, amplia a diferenciação e torna grandes ideias e significados mais acessíveis” (Wheeler, 2019, p. 4).

Apesar de Aaker (1991) não apresentar uma conceptualização de identidade da marca, menciona que o nome e o(s) símbolo(s) são elementos centrais da marca, essenciais para a sua identificação e diferenciação. Para além disso, estão na base do desenvolvimento da notoriedade, dos investimentos em comunicação e do estabelecimento de associações à marca. Em conjunto com o nome e símbolo pode estar um slogan que permite obter associações adicionais.

A identidade é uma questão auto-reflexiva, no sentido que procura determinar, ou captar, os traços centrais, distintivos e duradouros de uma pessoa, de uma profissão, de uma organização, de uma sociedade ou de uma marca. Deste modo, a identidade diz, sobretudo, respeito à luta consciente para responder às seguintes questões básicas: O que sou? O que faço? Como devo agir? Por isso, quando se fala de construção da identidade da marca, fala-se precisamente dessa luta consciente, e permanente, sobre o propósito, a direção e o sentido que uma marca procura. Pode-se, então, dizer que na génese da relação entre a marca e o consumidor está o próprio processo de construção identitária através de uma proposição de valor que a marca faz e que envolve benefícios tanto funcionais/rationais como emocionais e simbólicos para o consumidor (Aaker, 1991, 2010). Ou seja, um misto de associações que uma marca aspira conceber, ou sustentar, espelhando os valores e as ambições que preservem a sua singularidade. É com base no que essas associações representam que se estabelece o compromisso da empresa e a promessa para com o consumidor (Aaker, 2010; Lencastre, 2007; Ruão, 2006). Isto quer dizer que a identidade da marca não pode ser entendida como uma mera soma dos sinais visuais e gráficos que a representam, mas também as “características psicológicas que se quer ver associadas à marca, em função dos seus atributos funcionais, das expectativas dos consumidores e das perspetivas futuras da empresa que detém a marca” (Ruão, 2006, p. 58). Pelo exposto compreende-se que a marca não é só um logotipo, um slogan ou uma assinatura, a verdadeira essência está no seu significado, uma atitude, um conjunto de valores, uma expressão. As empresas fabricam produtos (elemento tangível), o que os consumidores compram são marcas (elemento intangível). Os produtos, porque tem um ciclo de vida, acabam por ficar ultrapassados, as marcas são intemporais.

O sucesso ou insucesso da identidade de uma marca está, assim, sujeito a requisitos essenciais que, segundo Kapferer (2003) são: estar em sintonia com os clientes, diferenciar-se da concorrência e corresponder, ao longo do tempo, ao que se espera dela. As organizações detem as marcas que têm a responsabilidade de assegurar o cumprimento desses requisitos e que têm o dever de especificar o significado, a intenção e a vocação das suas marcas. A identidade de uma marca deve, então, traduzir-se na consequência de um esforço deliberado e estrategicamente desenvolvido pelas organizações e não ser fruto do acaso (Ruão, 2006), o que requer uma gestão

sistemática, proactiva e numa perspetiva antecipada (Aaker, 2010; Kapferer, 2003; Keller, 2003). Esse esforço é muito importante pelas implicações que tem na definição de outros fatores estratégicos da gestão da marca, que são o posicionamento com que esta se propõem competir no mercado e a imagem que se pretende construir na mente dos *stakeholders*.

Existem duas explicações porque o consumidor usa uma determinada marca. A primeira, porque ela lhe transmite determinadas sensações e ele se identifica com elas. A segunda explicação está relacionada com a imagem, a marca representa algo que o consumidor aspira ter em termos de imagem, o que ele não tem e que a marca lhe pode proporcionar.

A identidade é ponte de partida, é o suporte pelo qual se constrói a marca. É ela que dá uma direção, um propósito e um significado à marca: norteia as ações empresariais e financeiras, define os objetivos de mercado e comunicacionais e transmite, por meio de seus símbolos, um sentido, um conceito. A identidade de marca deve reunir certos princípios para que cumpra os seus propósitos. Ela tem de ser única e intransferível; intemporal e constante; consistente e coerente; objetiva e adaptável.

O conceito de identidade envolve várias facetas, pois a marca pode assumir: a identidade, o objeto e o mercado da marca. O logótipo e o nome são dois dos principais sinais da identidade da organização porque se refletem em todas as outras facetas e nos diferentes contextos que envolvem tudo o que decorre da mesma. mais abrangente na sua caracterização do conceito de identidade no setor da organização, para o qual refere que a “identidade da empresa é expressa através de tudo o que ela faz e do modo como o faz, tudo o que diz e a maneira como o diz, incluindo o seu comportamento enquanto ator social” (Costa, 2009, p. 35). O autor caracteriza a identidade organizacional como uma integração de seis perspetivas/campos de identidade que estruturam a sua globalidade, ou seja, a identidade cultural, a identidade verbal, a identidade visual, a identidade do produto ou serviço, a identidade ambiental, e a identidade comunicacional. Todas estas perspetivas da identidade da organização contribuem de facto para o ser, fazer e estar da organização/marca, para criar a imagem na memória e perecer do consumidor. Costa (2011) complementa, a “identidade é um potencial inscrito nos cromossomas da empresa, a semente bioestratégica dos seus fundadores empreendedores” (Costa, 2011, p. 79).

A identidade visual é como que um código visual que deve ser coerente, composto pela linguagem visual e escrita e que relaciona todos os elementos que lhe dão vida, definindo visualmente a organização. A implementação de uma organização no mercado implica o seu posicionamento visual, já que a marca se define como a tradução simbólica de todos os atributos de um produto, serviço ou organização. A identidade visual abrange tudo o que a marca comunica e influencia em geral a sua imagem. A identidade visual é, segundo Péon (2009) “o que singulariza visualmente um dado objeto; é o que o diferencia dos demais pelos seus elementos visuais. (...) qualquer coisa que possa ser diferenciada visualmente possui uma identidade visual (identificação é sinónimo de reconhecimento de identidade)” (Péon, 2009, p. 10). Seguindo a mesma linha de pensamento Allen e Simmons (2010) referem que a “identidade visual engloba as componentes gráficas que, em conjunto, fornecem um sistema para identificar e representar a marca nos seus elementos básicos – logotipos, símbolos, cores e tipos de letra” (Allen & Simmons, 2010, p. 134) e a linguagem da marca é diferenciada pelos seus elementos básicos de identidade verbal – o nome; o sistema de atribuição de nomes para produtos, submarcas e grupos; o lema, os princípios para o tom de voz; e o recurso a histórias.

A identidade visual, enquanto código visual, tem como objetivo apresentar a organização ao seu público, criar uma experiência visual e uma ligação do público, interno e externo, com a

organização. Para o código visual criado ser eficiente deve cumprir os conceitos de equilíbrio e precisão para que o seu público a identifique e memorize. Ela é uma parte crucial da identidade de qualquer organização e está interdependente e intimamente relacionado com a identidade organizacional, da qual faz parte, com a imagem e com a reputação. Segundo Wheller (2019), “a identidade visual deverá ser fácil de memorizar e reconhecer, possibilitando a consciência e o reconhecimento da marca. Provoca percepções e desencadeia associações a respeito da marca” (Wheeler, 2019, p.24). A identidade visual cumpre várias funções, simboliza a organização, proporciona visibilidade e reconhecimento e a nível interno, pode potenciar a identificação que os colaboradores sentem e pensam sobre a empresa.

O signo gráfico é um concentrado de informação, representação condensada de dimensão semântica e de identidade social, sobre uma entidade interiorizando a função de persuasão de uma audiência sobre as qualidades desejáveis que um produto ou a própria entidade possuem. A mesma identidade visual, vista por um longo período de tempo, consolida a confiança que leva ao aumento de vendas. A autora refere que o elemento visual procura sintetizar, conotar e concentrar em si conceitos e ter uma mensagem emocional memorável e distinta, do que representa. David Airey (2010) apresenta uma analogia para referir que a identidade visual é como colocar um rosto num nome: “os logotipos ajudam as pessoas a relembrar as experiências com as empresas” (David Airey, 2010, p. 21). Sendo, a identidade visual a cara da entidade no mercado, a primeira impressão que o consumidor tem é a própria fisicalidade da marca, como tal, ela deve traduzir a filosofia, os seus valores e estar em uníssono com as ações e os conceitos por ela transmitidos.

O contexto empresarial actualmente é extremamente particular. As mudanças tecnológicas, as dinâmicas de mercados e os novos valores e comportamentos dos consumidores direccionaram as atenções das organizações para questões de natureza identitária: quem são, o que fazem, como o fazem e o que ambicionam ser (Olins, 2003). Esta situação remete-nos para a identidade visual da marca. Segundo Peón é necessário a criação de um “Sistema de Identidade Visual (SIV) – também conhecido como Programa de Identidade Visual (PIV), (tal sistema) é como se configura objetivamente a identidade” (Peón, 2003, p. 14). Aaker (1996) define a identidade visual como um conjunto de elementos formais que representam visualmente, e de forma sistematizada, um nome, ideia, produto, empresa, instituição ou serviço. Este conjunto de elementos costuma ter como base o logótipo, que poderá ser composto por símbolo visual, *lettering* e conjunto de cores. A identidade visual é entendida pelo mundo empresarial, como “um elemento visualmente distinto formado por um sistema expressamente enunciado, realizado voluntariamente, planeado e integrado por elementos visuais de aplicação coordenada”. Quando não existem elementos visuais capazes de tornar única uma organização, de forma ordenada, uniforme e forte, não existe identidade visual (Peón, 2000, p.12).

O sistema de identidade visual é definido por Peón (2009) como a configuração objetiva da identidade. A autora reúne em síntese o que define como Sistema de Identidade Visual (SIV) “Sistema de normatização para proporcionar unidade e identidade a todos os itens de apresentação de um dado objeto, por meio do seu aspeto visual. Este objeto pode ser uma empresa, um grupo ou uma instituição, bem como uma ideia, um produto ou um serviço” (Peón, 2009, p. 13). Segundo a autora o SIV tem por objetivo a identificação e memorização do objeto assim como também influir no seu posicionamento para com a concorrência e os seus pares, controlar todos os seus ativos – produto, património e pessoas – e, persuadir os seus públicos

para a obtenção de lucro, promoção e notoriedade. Para alcançar tais objetivos é necessário o sistema de identidade visual desempenhe as funções:

- de diferenciar o objeto dos seus pares de forma imediata;
- de transmitir um dado conceito que seja associado ao objeto, com intuito de persuasão;
- de associar o objeto a noções de solidez, segurança, organização, planificação, univocidade;
- de institucionalizar o objeto, a fim de remetê-lo para um plano simbólico independente.

Para que a identidade visual de marca se efetive enquanto sistema é essencial e necessário, segundo Péon (2009), garantir: a originalidade que diferencie das soluções já existentes e não remeta a nenhum outro referencial que possa prejudicar a sua pregnância;

- a Repetição;
- a Unidade;
- a fácil Identificação;
- a Viabilidade;
- e a Flexibilidade.

Alguns modelos que defendem as características que são desejáveis num SIV assentam num processo inicial que equivale à estratégia que cria todo o restante contexto onde o sistema emerge. As teorias defendidas por diversos autores referem que existem elementos essenciais na construção dos referidos sistemas (figura 4) e, apesar de existirem algumas diferenças nas denominações, parece que todos tendem a seguir o caminho de definir a estrutura apoiada por elementos e, em alguns casos, usando elementos muito similares, senão os mesmos.

Figura 4: Constituintes do Sistema de Identidade Visual



Fonte: Adaptado dos vários autores

Mollerup (1999) simplifica os elementos fundamentais de uma identidade visual em Básicos – nome, símbolo, tipografia, cor – e o 5º elemento – aquele que proporciona uma identificação

rápida e exclusiva da marca como exemplo, as listas da Adidas, o tom dos anúncios da Absolut Vodka, ou o formato da garrafa Coca-Cola. O SIV convencional através do *lettering*, do símbolo, da tipografia, da cor, e das aplicações, mas nas identidades visuais que sofrem mutações esses elementos não são constantes ou fixos, na medida em que estas são flexíveis e se alteram, variando consoante o caso. Olins (2003) caracteriza a abordagem ao SIV em três grandes grupos: nome, estilo visual e manual de normas. Já para Peón (2009) os elementos da identidade visual dividem-se em primários – logotipo, símbolo e marca – Secundários – cores institucionais e alfabeto – acessórios, que estão diretamente relacionados com a arquitetura da organização/marca – grafismos, normas para layout, símbolos e logotipos que diversificam a implementação dos sistemas, e mascotes. Wheeler (2012) defende um universo mais alargado de elementos essenciais para um SIV: símbolos, logotipos, cor, tipografia, som, movimento e aplicações. O movimento está integrado no sistema visual, mas o som não. Este é um elemento de reforço da mensagem e, pode ser gerado pelo carácter da marca. O modelo de Van Nes (2012) identifica seis componentes que estruturam o SIV da marca, logo, tipografia, cor, elementos gráficos, imagética e linguagem. A autora refere que o cumprimento e interação destes seis elementos estruturam um sistema de identidade, o que Kreutz (2001) identificou como marca convencional, mas a variação destes componentes gera uma identidade dinâmica, garantindo o seu reconhecimento com a presença de, pelo menos, um elemento constante. Refere-se também o modelo de Oliveira (2013) partindo do *input* estratégico o qual deriva na linguagem visual da marca, assente em três grandes grupos: elementos básicos (nome, tipografia, símbolo, cores), elementos complementares (forma, imagética, movimento, som/tom de voz), e elementos aplicados (2D, 3D, animações), perfazendo isto o que se pode denominar como identidade visual.

Segundo o dicionário de língua Portuguesa da Porto Editora, Norma define-se como regra de procedimento; princípio; preceito; direção; modelo; lei; tipo ideal; ou regra, em relação ao qual são formulados os juízos de valor. A conceção de um logótipo ou de um símbolo visual capaz de representar a assinatura da instituição deve ser estabelecido através de um documento técnico vulgarmente conhecido de manual da identidade visual. Esse documento serve para estabelecer normas e critérios técnicos de reprodução da marca nos mais variados suportes como por exemplo suportes gráficos (impressão) e suportes digitais (interfaces).

A forma como se usa a marca nem sempre é clara para os públicos da organização – interno e externo, os quais frequentemente desconhecem as normas concretas que regem o seu bom uso e a sua correta aplicação. Os manuais de normas, revelam-se demasiado técnicos para quem não tem formação específica em design, marcas ou áreas afins. Mas, porque como o recurso à marca é constante, fazendo uso dela com base no bom senso de cada pessoa que a utiliza, a marca é uma prática diária, desde o público interno à entidade/marca, ao público externo que usufrui dela e por vezes a “venera”. O manual de normas gráficas deve ser reestruturado no sentido de se poder tornar um documento formal de comunicação interna, passível de ser fácil e rapidamente compreendido pelos seus utilizadores e detentores. De acordo com a estratégia adotada pela organização, o manual de normas da identidade poderá ser um rígido controlador da identidade visual ou uma simples referência. Para Mollerup (1999) o principal objetivo de um manual é controlar a identidade visual da organização, contribuindo para a sua visualização e para a interpretação adequada do público interno e externo, motivando-os e conquistando a lealdade dos mesmos. Ou seja, com o objetivo de manter a integridade da identidade visual, o manual integra o plano de identidade, demonstrando o método correto de usá-la nas mais diversas circunstâncias (Mollerup, 1999).

Olins (2003) afirma que todas as empresas devem ter um destes manuais, porque sem um é impossível implementar e manter o aspeto visual de um programa de identidade. Na sua proposta para o conteúdo de um manual de padrões de identidade, Van Neves (2012) define uma estrutura que compreende cinco dimensões:

1. a Introdução, que contém os objetivos do sistema de identificação visual, instruções de utilização e a terminologia básica que será utilizada no manual;

2. os Elementos fundamentais, da identidade visual, incluindo logotipo, símbolo, marca, cores organizacionais e tipos de letra;

3. as Regras, para o uso da marca, que basicamente se referem ao layout e tamanho de artigos/ítems, a cor e os artigos/ítems decorativos;

4. as Aplicações da marca para várias peças, como publicidade, estacionário, publicações, uniformes, veículos e sinalização;

5. Complementos técnicos, que contêm as amostras de cores e os ficheiros de arte, necessários para produzirem a identidade visual. As normas gerais constituintes deste documento tratam de:

- explicar a lógica construtiva da marca;
- explicar a organização dos elementos que compõem a marca em cada variação formal;
- estabelecer as dimensões mínimas de reprodução para preservar a legibilidade em função de cada um dos diversos meios de reprodução;
- indicar as especificações técnicas das cores utilizadas na marca, para garantir a fidelidade da cor em cada um dos diversos meios de reprodução;
- regulamentar a aplicação da marca em diferentes condições de impressão e fundos de cor;
- explicar aspetos particulares da marca no contexto e complexidade em que esta deverá operar;
- apresentar algumas situações de aplicação da marca, possíveis e a evitar.

Há variações de livros para livros, contudo, quase todos incluem as cinco dimensões enunciadas. Para Van Neves (2012) as principais diferenças estão nos conteúdos referentes à forma como as dimensões são aplicados porque há uma grande variação, dependendo da atividade e da dimensão da empresa. Neste sentido, os autores distinguiram as dimensões do núcleo, que se encontram presentes na maior parte dos manuais incorporados, e as dimensões periféricas, que estão presentes apenas em alguns manuais. Assim e em síntese:

- Os manuais de identidade visual estruturam-se em cinco dimensões que definem o seu conteúdo.
- As dimensões de um manual de identidade podem ser subdivididas em núcleo e dimensões periféricas.
- O manual simples reúne uma dimensão nuclear, contém apenas as regras básicas para a utilização da marca e é relevante para as empresas cujas marcas têm uma aplicação limitada. Os manuais complexos abarcam uma dimensão periférica, em que tentam tratar de todas as circunstâncias possíveis em que uma marca pode ser usada, e é relevante para as grandes empresas com muitas alternativas para a implementação da identidade visual e em que se prevê (ou sabe) que muitas pessoas precisaram de usar a marca. No que diz

respeito às regras, o manual deve ser rígido e flexível, tendo em conta que a rigidez excessiva pode limitar a criatividade, e flexibilidade a mais pode conduzir a uma identidade distorcida.

As marcas precisam adaptar-se ao seu ambiente, que se encontra em constante mudança, poucas são, as organizações que apresentam identidades dinâmicas. Há setores mais recetivos que outros a esta abordagem, tais como a cultura, arte, ensino, energia, tecnologia, registando uma mudança à velocidade do contexto em que estão inseridos. Já setores como a banca ou seguros valorizam a confiança, a tradição, a invariabilidade, mantendo-se distantes deste novo paradigma. De facto, a identidade dinâmica é difícil de registar e estas organizações podem estar hesitantes quanto a assumir uma identidade de difícil proteção, com a atual legislação. Se o futuro se perspetiva cada vez mais dinâmico, as organizações necessitam adaptar o seu sistema de identidade visual, torna-lo atual e de acordo com a regulamentação (Van Nes, 2012).

1.2.4.1 Modelo de Planeamento da Identidade da Marca de Aaker

Com referência ao sistema de identidade da marca, David Aaker (1996) sugere um modelo de planeamento que defende que o ponto de partida é uma definição clara do posicionamento da mesma, o qual é constituído em parte pela identidade da marca e em parte pela proposta de valor da mesma. Este modelo sugere que a identidade da marca inclui a sua identidade central (*core*) e outra mais abrangente ou expandida. A identidade central representa o *core*, porque uma marca ser intemporal é vital, quer para o significado, quer para o sucesso da mesma, ao incluir as associações que se pretendem consistentes enquanto a marca integra novos produtos ou conquista novos mercados. A identidade *core* deriva das respostas a algumas questões como: Qual a essência, a alma da marca? Quais as crenças e valores fundamentais que a impulsionam? O que representa a organização e qual a sua capacidade? Por sua vez, a identidade expandida inclui os elementos que dotam a marca de textura e integridade e abrange todos os aspetos que ajudam a imaginar o que representa a marca, podendo englobar elementos essenciais da estratégia de marketing como o produto em si, a personalidade, o *slogan*, o *tagline* e até os recursos humanos. Cada um dos componentes da identidade expandida considerados por uma marca desempenham um papel fundamental como impulsionadores da identidade, embora nenhum deles possa ser considerado um alicerce tão forte quanto a identidade *core* da marca.

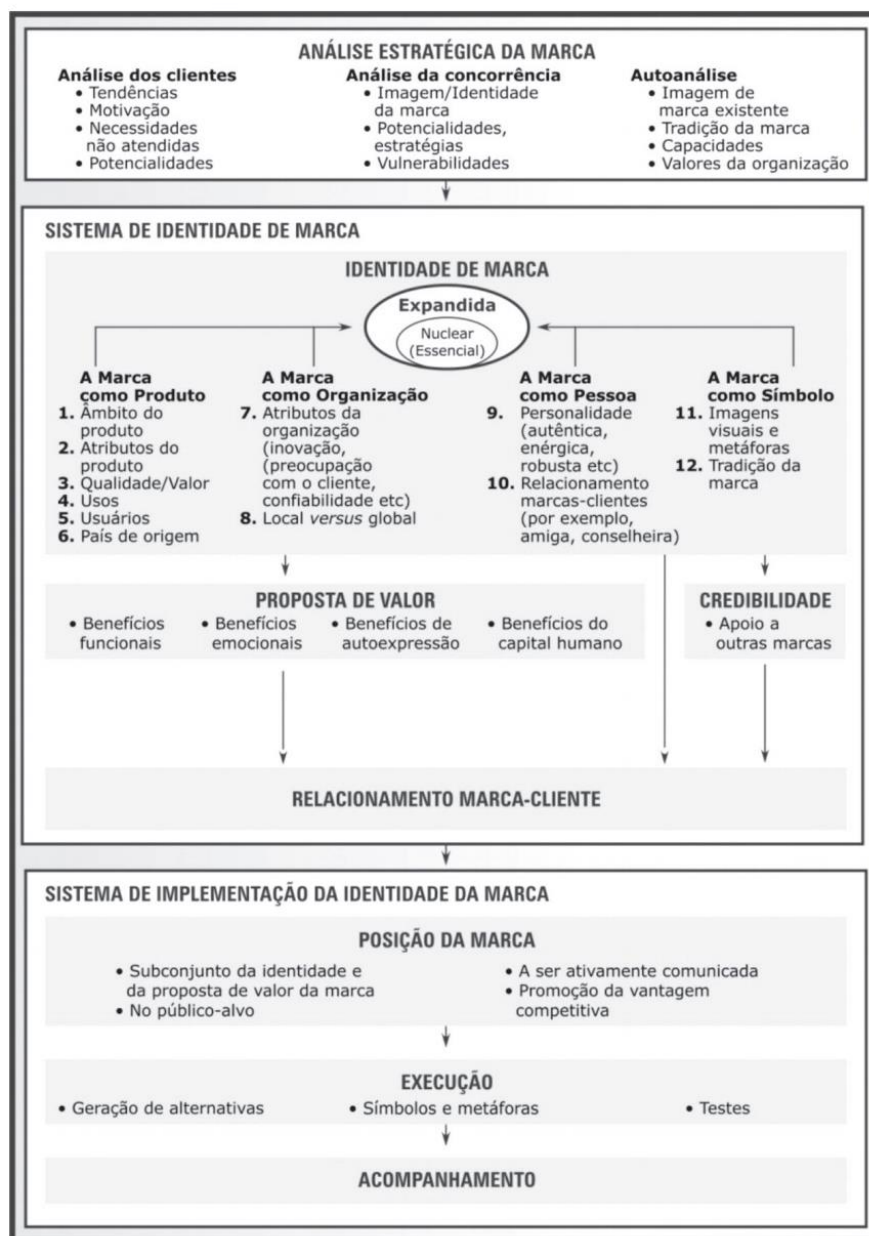
A figura 5 expõe o modelo de planeamento da identidade da marca defendido por Aaker (1996), o qual inicia com a análise estratégica, passa pelo sistema de identidade, implementação e monitorização, num processo contínuo. O sistema de identidade da marca passa pela existência do referido posicionamento e permite o seu desenvolvimento com profundidade o que significa, segundo o autor, que a organização deve considerar a marca sob quatro vertentes:

- 1) como produto
- 2) como organização
- 3) como pessoa
- 4) como símbolo.

Embora sejam perspetivas diferentes, o objetivo primordial será considerar diversos elementos e padrões úteis ao esclarecimento, enriquecimento e diferenciação, o que representa uma mais-valia na orientação de implementação. Um dos pontos-chave para o desenvolvimento de uma marca forte é esta ampliação do conceito de marca que inclui várias dimensões e perspetivas. Embora nem todas as marcas necessitem uma identidade que inclua todas as

perspetivas e, em alguns casos, apenas uma possa ser considerada viável e adequada, considera-se que a existência e consideração de múltiplas perspetivas é um instrumento valioso para articular o que a marca deve representar na mente do cliente (Aaker, 1996).

Figura 5 - O Modelo de Planeamento de Identidade da Marca



Fonte: David Aaker (1996, p. 79)

O modelo de planeamento da identidade da marca de Aaker (1996) sugere uma metodologia com três momentos: (1º) análise estratégica da marca (2º) definição da identidade da marca, (3º) implementação dessa identidade, conforme figura 6.

Figura 6: Modelo de Construção das Marcas segundo Aaker (1996)

1 - Análise estratégica da marca

análise dos consumidores
análise da concorrência
auto-análise

2 - Definição do sistema de identidade da marca

identidade nuclear
identidade extensa
considerações base:
proposição de valor, credibilidade, relacionamento

3 – Implementação da identidade da marca

Determinação do posicionamento
Programas de comunicação
Avaliação dos resultados

Fonte: Ruão (2002, p.7)

Aaker (1996) refere que a construção organizada de uma marca deve iniciar pelo processo de análise estratégica. Esta fase compreende a análise e diagnóstico ambiental, definida como: um estudo do consumidor, da concorrência e uma auto-análise (análise interna da organização com a definição dos seus pontos fortes e fracos). Deverá realizar uma investigação interna e externa, que permita definir os traços da identidade da marca em função das características da empresa em si, e das promessas que tem possibilidade de manter; em função das particularidades dos clientes-alvo, das suas expectativas e necessidades; e em função do perfil da concorrência, na procura de uma diferenciação. Na posse desta informação, podem ser traçados os elementos de apoio do sistema de identidade de uma marca, considerados pelo autor como o ponto de partida de qualquer programa de construção de marca eficiente.

Para Aaker (1996) “a identidade da marca consiste num conjunto único de associações, que os estrategas aspiram criar ou manter. Estas associações constituem o que a marca representa e integram uma promessa aos consumidores, por parte dos membros da organização” (Aaker 1996, p. 68). O autor aponta uma metodologia sistemática de planeamento da identidade da marca que se realiza em várias fases e que incluem: identificação das dimensões centrais da marca, a consideração da proposição de valor anexa, a adição de elementos de credibilidade e o estabelecimento das bases de relacionamento com o consumidor, isto, no sentido da determinação da identidade nuclear e da identidade extensa da marca.

Neste item destaca-se que o modelo de Kapferer (1991) vai mais longe, sugerindo algumas fontes de identidade da marca, a consultar em processos de auditoria, e cujas pistas poderiam ser cruciais na definição dos seus elementos nucleares e extensos, ou psicológicos e físicos, como o autor prefere apontar. Kapferer (1991) refere os produtos, como pontos de

ancoragem da marca; ao nome da marca, ou designação que escolhe para se mostrar ao mercado; às personagens, que são retratos de si; aos logotipos e símbolos, que escolhe para assinar; às origens geográficas e históricas, onde busca especificidade; e à publicidade, que inscreve na memória dos públicos as razões da sua unicidade.

Depois de definidos os traços da identidade da marca, com base em fontes credíveis, Aaker (1996) considera que a sua implementação é necessária através de adequados programas de comunicação. Só uma identidade com um núcleo bem definido, que contemple uma proposta de valor única e que seja a base de relacionamento com os consumidores, poderá resultar no mercado em que está inserido. Nesta linha de raciocínio aparece Keller (2003) que advoga que para a construção do capital de marca é importante escolher elementos que constituem a identidade, tais como o nome, logotipo e símbolos, a integração em programas que reforcem a notoriedade e estabeleçam associações positivas, fortes e únicas nas mentes dos consumidores. Para alcançar estes objetivos é importante a definição do posicionamento que se pretende alcançar, a comunicação, bem como o estudo sobre o alcance. Assim, a implementação da identidade passa, por três fases distintas: a definição do posicionamento da marca, a política de comunicação para chegar assertivamente ao público e a avaliação dos resultados (Aaker, 1996).

Uma vez elaborada a declaração de posicionamento passa-se à fase da execução, pelo desenvolvimento de programas de comunicação que traduzam os atributos da marca e os benefícios para os consumidores (Keller, 2003). Tais programas implicariam a seleção dos media a considerar e o planeamento das ações. Esta é, aliás, uma fase central na implementação da identidade da marca, pois como afirma Aaker “não valerá a pena implementar o posicionamento mais estrategicamente lógico, se não encontrarmos uma execução de excelência” (Aaker, 1996, p. 186). Esses programas de comunicação devem incluir não só a publicidade, mas outros mecanismos complementares à implementação da identidade da marca, como os media interativos, os sistemas de direct response, as promoções, os patrocínios, a *publicity*, o *design* da embalagem, a publicidade no local de venda ou outras formas que potenciem experiências de relacionamento na construção das marcas. E sendo assim, a principal preocupação da organização deve ser a de criar mecanismos que coordenem a comunicação da marca nos diversos meios, evitando incoerência nas mensagens veiculadas.

Executado o plano de implementação da identidade da marca é necessário avaliar os seus efeitos junto dos públicos alvo, pela análise da imagem criada. Isto inclui, segundo Aaker (1996), o estudo do posicionamento e de outros elementos projetados ao longo do tempo, a partir das características comunicadas da identidade. Aliás, também Keller (2003) faz referência a esta necessidade de avaliação sistemática das marcas, afirmando que as marcas fortes fazem, regra geral, frequentes auditorias e estudos de avaliação. O seu objetivo é perceber o “estado de saúde” da marca para se definirem as estratégias mais adequadas a cada momento.

Neste contexto, o conceito de identidade de marca aparece como o elemento central na construção e gestão da marca moderna (Aaker, 1991, 1996; Kapferer, 1991, 1992). A gestão da marca “é um processo de diferenciação consciente” (Wheeler, 2019, p.6).

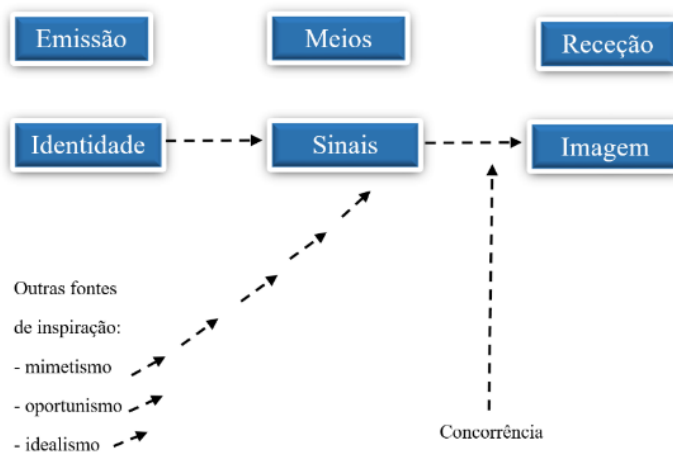
O planeamento de marca passa pela definição e acompanhamento da identidade da marca, que deve assentar em dois pilares: identificação e diferenciação. Por isso, a teoria mais recente aponta para a necessidade das empresas planearem constantemente o significado, a direção das suas marcas, e lhes darem vida nas mensagens que são transmitidas aos consumidores. Uma vez enraizada essa identidade, deverá ser estrategicamente gerida num horizonte temporal que vai além dos produtos, porque estes têm ciclos de vida, a marca é intemporal. Daqui resulta a

importância de se fazerem avaliações periódicas, que permitem à marca proceder a reajustes estratégicos, no sentido de criar um relacionamento duradouro e consistente com os públicos.

1.2.4.2 O “Prisma da Identidade” e as Fontes de Identidade de Kapferer

Kapferer (1991) afirma que delinear o prisma de identidade de uma marca obriga a ter em consideração todos os sinais que ela emite, em direção aos seus públicos, bem como a interpretação desses sinais pelos públicos, tratando-se de um processo singular e inseparável. O que aliás é certificado por Semprini (2010), que observa que no domínio da significação (que é o domínio da marca) não é possível haver a separação entre a emissão e a receção, que vivem numa “dialética contínua de enriquecimento e renovação”. Desta forma, e segundo Ruão (2000) “a identidade se situaria no interior de um sistema complexo e multidimensional, materializando-se pelo somatório dos discursos que a empresa, a concorrência, os intermediários, os distribuidores e os consumidores, entre outros, emitem sobre a marca. Logo, a identidade de uma marca seria também determinada pelas percepções e discursos dos seus vários interlocutores, e não apenas pelo conteúdo das mensagens publicitárias oriundas da empresa. O que significa que, embora sendo um conceito de emissão, será sempre influenciado pela utilização que dele fazem os seus públicos, o que condicionará o resultado final. A propósito disso Kapferer refere mesmo alguns fatores parasitas, isto é, intenções que se afastam da identidade da marca, nem por isso deixam de interferir nas percepções dos públicos. Aponta como fontes parasitas da identidade da marca: o mimetismo (ou imitação dos concorrentes); a preocupação em agradar ao público alvo (que pode resultar numa mera cosmética); e a identidade dissimulada (a marca como gostaria realmente que fosse e não é)” (Ruão, 2000, p.10).

Figura 7: Prisma da Identidade da Marca



Fonte: Kapferer (1991, p. 34)

A comunicação será um elemento determinante para a construção e posterior transmissão da identidade da marca. Faz parte do seu prisma de identidade. É com base no que ficou definido - a identidade - que a marca deverá emitir sinais ao *target*, através da comunicação, transmitindo mensagens que estarão na base da síntese mental resultante – a imagem, e que, por sua vez,

condicionará as atitudes e comportamentos dos referidos públicos. Mas, como ensina a ciência que estuda os sinais, a semiologia, no processo de comunicação onde a interpretação varia de leitor para leitor, deve o emissor preocupar-se com a descodificação da mensagem, porque não pode correr o risco de obter interpretações negativas ou que não lhe interessem. O princípio dessa orientação no domínio da comunicação de imagem é a organização pensar e programar a identidade da sua marca (Ruão, 2000).

Segundo Kapferer (1991), a preparação da identidade de uma marca, implica, estudar as suas fontes. As fontes de identidade da marca incluem: os produtos (ou serviços) que a marca assinou, o nome, e eventual personagem de marca, o logotipo, o país de origem, a produção publicitária e as embalagens. O autor acima mencionado, propõe a utilização do prisma da identidade da marca como instrumento de diagnóstico dos pontos fortes e fracos da marca, assim como também menciona as fontes de identidade que permitem inferir qual o conteúdo da marca, mesmo que não esteja explícito.

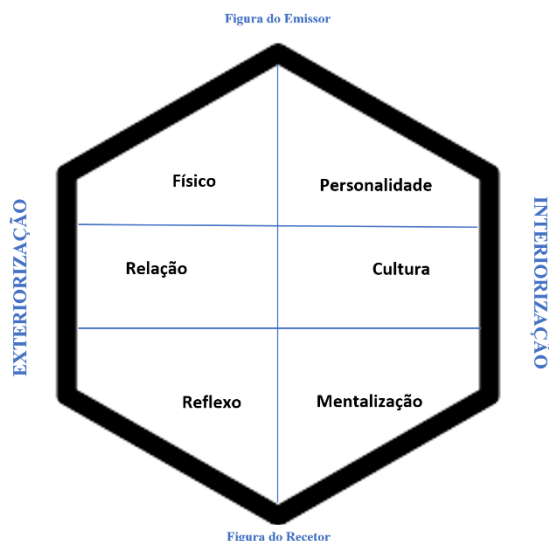
Se a marca confere sentido aos produtos, estes suportam a identidade da marca, podendo mesmo existir um produto no seu centro nuclear. O nome traduz, em alguns casos, os objetivos, os valores, o espírito da marca. As personagens da marca podem ser fictícias ou reais e são associadas à personalidade da marca. O logótipo é o símbolo visual da marca por excelência, permitindo o seu reconhecimento mesmo sem a menção do nome. A marca pode ser conotada com as características do seu país de origem e com os respetivos factos históricos. A publicidade representa a comunicação da marca com os seus públicos, a forma e o conteúdo dos discursos da marca são reveladores da sua razão de ser.

Depois dessa análise, a marca estará em condições de definir os planos de comunicação adequados à projeção da sua unicidade. Trata-se de desenvolver uma semiologia da emissão, tentando encontrar o desígnio na origem da produção de objetos, de produtos e de símbolos por parte das organizações, (Ruão, 2000, p.11)

Para Kapferer (1991), a definição da identidade da marca situa-se ao nível do emissor e, como tal precede a imagem de marca, que está do lado do recetor. A marca só existe quando se manifesta (Kapferer, 2000). Nesse sentido, a empresa é que permite a manifestação da marca e posiciona-se como emissora (zona superior do prisma). A marca manifesta-se para um determinado público-alvo, que se posiciona como recetor da mensagem (zona inferior do prisma). Por outro lado, a zona esquerda do prisma representa as facetas que são projetadas para o consumidor, enquanto o lado direito do prisma representa as facetas que são interiorizadas pelos consumidores.

Neste sentido, a identidade da marca é uma condição prévia para a respetiva gestão. “Poucas marcas sabem quem são no fundo, em que reside a sua unicidade, a sua identidade.” (Kapferer, 1991, p. 29). Com o intuito de corrigir esta dificuldade, o autor apresenta o “prisma da identidade” composto pelas seguintes facetas: físico, personalidade, cultura, relação, reflexo e mentalização, conforme ilustrado na figura 8.

Figura 8: Prisma de Identidade de Kapferer



Fonte: Kapferer (2000, p. 38)

Todas estas dimensões formam um todo, “um ser de discurso”, uma vez que “a marca só existe se comunicar” (Kapferer, 1991, p. 41).

Quadro 1: As 6 Facetas do Prisma de Identidade da Marca

	Faceta	Definição
INTERIORIZAÇÃO	Personalidade	As características correspondentes aos traços de personalidade da marca, que se projetam através da própria comunicação da marca.
	Cultura	O sistema de valores, que serve de fonte de inspiração para a marca, guiando-a em todas as suas formas de manifestação (produto e comunicação). A cultura reforça um sistema comportamental e liga a marca à organização, nomeadamente quando a marca e empresa recorrem ao mesmo nome.
	Mentalização	Através do consumo de determinadas marcas, o consumidor cria uma imagem de si próprio.
EXTERIORIZAÇÃO	Físico	Conjunto de características objetivas que surgem na mente quando a marca é mencionada. Inclui elementos tangíveis como: a embalagem, as cores, o logótipo, ou atributos fortemente associados à marca.
	Relação	Realça o facto da marca proporcionar uma transação, ou troca, entre pessoas. Tendo em conta a natureza das suas facetas de interiorização, a marca deverá representar uma relação subjacente ao produto que representa.

Reflexo

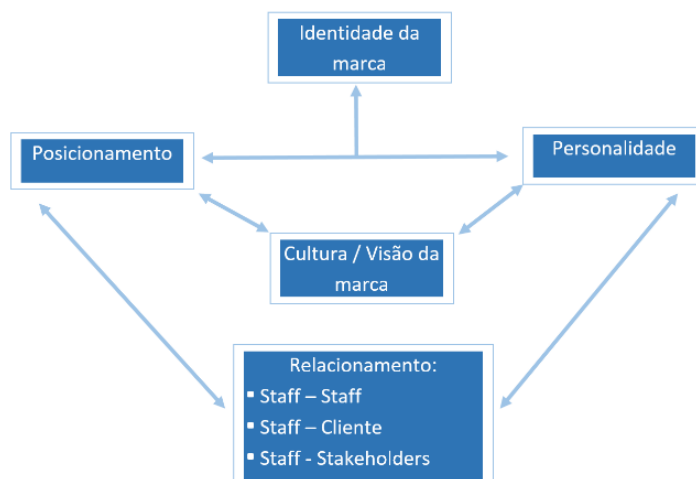
A caracterização que a organização faz do *target* da marca que, por sua vez, nem sempre corresponde ao próprio *target*.

Fonte: Adaptado de Kapferer (2000, pp. 37-40)

O modelo apresentado por Kapferer (2000), retrata a forma como as diversas valências da marca são transmitidas aos seus públicos-alvo. O autor demonstra que as facetas: físico e personalidade são completamente controladas pelo emissor. As facetas do reflexo e mentalização envolvem o destinatário da marca, pelo que são controlados por ele. Por fim, a relação e a cultura são facetas mediadoras entre o emissor e o destinatário. Desta forma, “o gestor da marca deve ser objetivo na auscultação da marca, tendo em conta todas as suas dimensões. Por tal, o gestor manipula as facetas da marca que controla, potenciado o valor total do seu capital” (Kapferer, 2000, p. 41).

Outro modelo de identidade da marca é o modelo apresentado pelo autor Chernatony nos anos noventa, mais concretamente em 1998. Segundo ele, a identidade é constituída por dois elementos essenciais: o posicionamento, ou seja, a forma como o consumidor vê a marca, em comparação com a concorrência e a personalidade. De facto, trata-se da interação entre o posicionamento e a personalidade, com a influência da cultura e da visão da marca, que cria a identidade da marca, como se pode verificar na figura 9.

Figura 9: Modelo de Identidade da Marca De Chernatony (1998)



Fonte: De Chernatony (2001, p. 295)

Como facilmente se percebe, a identidade tem a ver com o ser da empresa, enquanto a imagem tem a ver com o parecer da mesma. De facto, parece haver uma relação entre os dois conceitos. Enquanto a identidade da marca é construída, de forma objetiva, pela empresa e comunicada para o público-alvo, a imagem da marca é como é percebida pelos clientes e que é precepcionada de forma subjetiva.

1.2.5 Semiótica da Marca

Segundo Santaella (2018), a semiótica apesar de já ter sido estudada anteriormente, ficou conhecida apenas no século XX como a ciência dos signos e da significação. O *branding* e os todos os elementos que compõem o processo são trabalhados com o intuito de provocar nas pessoas significados e sentimentos, que se fazem presentes em cada signo relacionado a palavras, imagens, sons, símbolos, etc, e que são utilizadas em ações de comunicação para que a mensagem chegue até ao público e provoque um sentimento sobre determinado produto/marca. Santaella (2018) a este propósito refere que a análise semiótica tem por objetivo expor o potencial comunicativo que um produto/serviço apresenta, e quais são os efeitos é capaz de gerar no receptor. Concluí que a razão de ser do signo é representar o que está fora e produzir um efeito na mente daquele que interpreta.

Lencastre (2005) foi um autor que se debruçou profundamente sobre o estudo desta área, e refere que a semiótica tem sofrido influência de dois pensadores; Charles Sanders Peirce e Ferdinand de Saussure. Assim sendo a:

- “Escola Saussuriana - Do linguista suíço Saussure que criou os fundamentos teóricos de uma ciência dos sinais. Para Saussure a semiótica é uma extensão da linguística, já que a língua é um sistema de sinais que exprimem ideias. Qualquer sinal, linguístico ou outro, é assim uma entidade diádica composta por um significante – a forma do sinal, a sua expressão – e por um significado – o seu conteúdo (Saussure, 1915-1966);
- Escola Peirceana - Do filósofo americano Peirce que desenvolveu uma conceção lógica do signo, que o estudou através da sua ligação ao mundo real. Para Peirce todo o signo é uma entidade triádica, incluindo como terceiro termo um referente do mundo real, que autoriza o estabelecimento de uma relação entre o significante e o significado, é sempre mediação (Peirce, 1931-1958)” (Lencastre, 2009, p.16).

Continuando com o raciocínio do autor (Lencastre, 2005), na conceção triádica peirceana, um sinal é qualquer coisa, que está no lugar de qualquer coisa, para ser interpretada por alguém, será, portanto, seu intérprete. Estamos perante uma relação entre três constituintes, que segundo Peirce são:

- (1) o “*representamen*” (o sinal ou signo, para recorrer ao termo mais comum na semiótica de língua portuguesa);
- (2) o “*object*” (objeto) a que se refere o signo e
- (3) o “*interpretant*” (interpretante) que é o efeito que o signo cria na mente de quem o recebe.

A marca foi analisada e estudada pelo autor Lencastre (2005) segundo esta relação. Santaella (2018), refere que é através da semiótica que é possível perceber a natureza do signo, como é produzido, emitido, o que transmite e qual o efeito que provocará, o signo é múltiplo, variável e altera-se de acordo com o olhar do interpretante.

1.2.5.1 Modelo Triangular da Marca

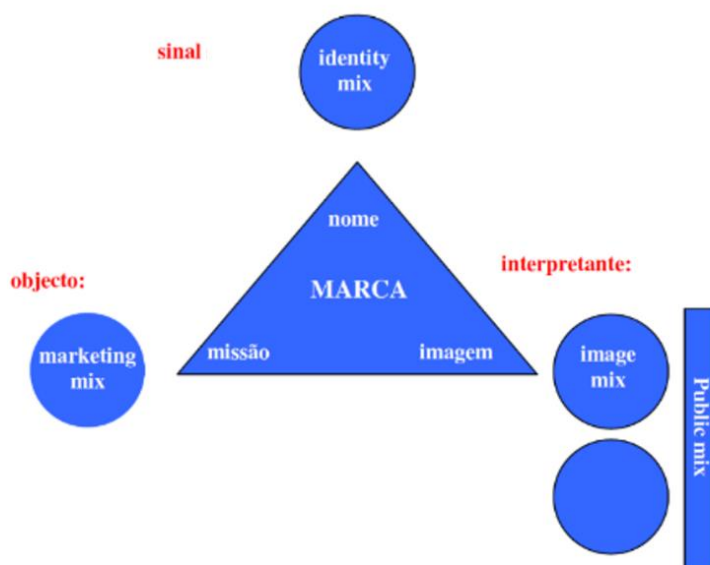
Usando como modelo a concepção triádica periceana de signo, hoje pode-se conceber um modelo descritivo da marca assente em três pilares fundamentais (Lencastre & Côrte-Real, 2009):

- o pilar da identidade, que abrange o sinal ou conjunto de sinais de identidade da marca – tal como são entendidos na definição jurídica – e das marcas que a ela estão associadas;
- o pilar do objeto, que abrange as diferentes ofertas da marca bem como a organização e ações de marketing que as suportam;
- o pilar do mercado, que abrange o público-alvo e a forma diferenciada como respondem à marca.

No que diz respeito a este modelo, há a evidenciar o carácter permanente do *identity-mix* (pilar da identidade) e o carácter adaptativo do *marketing-mix* (pilar do objecto). As variáveis *identity-mix* e *marketing-mix* correspondem ao emissor da marca enquanto que a recepção da marca através do *response-mix*, aos resultados alcançados pela marca junto do seu *public-mix*.

Pilar da Identidade

O pilar da identidade, no “triângulo da marca” de Lencastre e Côrte-Real (2009), corresponde ao *identity mix* e ao *brand mix*.



Fonte: Lencastre e Côrte-Real (2009, p. 24)

Identity Mix

O identity mix é um conceito que foi proposto por Olins (1991) relacionado com a identidade corporativa, abarca todos os sinais identificativos que podem ter proteção legal, como: nome, logótipo, *slogan*, rótulo, embalagem, personagem, som.

Lencastre e Côrte-Real (2009) mencionam três categorias de identity mix. O primeiro é a identidade central, que corresponde ao nome da marca. Depois aparece a identidade atualizada, que corresponde à identidade gráfica, à ortografia e aos logótipos. O nome da marca pode ser apenas constituído pelo nome específico, ou pode ter associado um nome genérico. O logótipo *stricto sensu* é formado pela caligrafia (*lettering*), pode-se casualmente juntar um desenho (*drawing*) e um código de cores específico (*colouring*). A identidade alargada engloba todos os outros sinais da identidade da marca que podem ser protegidos pela lei (*slogan*, *jingle*, rótulo, design específico, personagem e outros elementos da identidade corporativa). Estes componentes enquadram-se no uso circunstancial, e os primeiros fazem parte do uso geral do mix de identidade (Lencastre, 2005).

Figura 11: *Identity Mix* - três níveis

IDENTIDADE ALARGADA	• <i>Slogan</i> ; Rótulo; Som; Embalagem; Personagem
IDENTIDADE ACTUALIZADA	• Logótipo
IDENTIDADE CENTRAL	• Nome da marca

Fonte: adaptado de Lencastre (2007; 2009)

Brand Mix

O *brand mix*, segundo os autores Lencastre e Côrte-Real (2009), diz respeito a estruturas de marca que podem ser de três níveis: 1) monolíticas, existindo apenas uma única marca, 2) diferenciadas quando compostas por várias marcas, ou 3) mistas. O autor (2007) salienta ainda que, a estrutura de identidade de uma marca não é pura e, que vai evoluindo ao longo do tempo. Inicialmente pode existir uma só marca que depois se pode transformar em estruturas mais ou menos diferenciadas, consoante a maior ou menor dependência das submarcas.

O *brand mix* abrange também as situações de *co-branding*, ou seja, quando a marca se associa a outras marcas. Segundo Kotler e Kartajaya (2011), a marca pode associar-se a marcas de outras empresas ou da mesma, devendo existir a preocupação de se adequar e se complementar com outras as marcas. Lencastre (2007) conclui que “a preocupação central da gestão da identidade é a sua capacidade de significar uma missão (...) e uma relação com o mundo” (Lencastre, 2007, p. 60).

Pilar do Objeto

Uma vez que a marca um sinal, refere-se a algo ou a alguém, que constitui o objeto da marca. Na ótica dos quatro “P’s” de marketing (*product, price, place, promotion*), em português produto, preço, distribuição e comunicação, a marca é considerada como um elemento da variável produto. Não entanto, a oferta das empresas foi evoluindo para novos produtos e novas áreas, mantendo em muitos casos a mesma marca.

Existem três pontos a ter em consideração relativamente a este tópico. Primeiro, o objeto da marca é a pessoa física ou jurídica identificado pelo nome da marca. Segundo, a forma como a organização se desdobra em diferentes produtos (produto, aqui, deve ser entendido como uma relação de troca proposta a um público-alvo). Por último, para cada um desses produtos deve existir um conjunto de ações que favoreçam a sua venda, mais concretamente, através do marketing-mix. Neste sentido, e conforme atrás foi analisado, distinguem-se três níveis do produto (product-mix); Produto central, atual e ampliado.

Marketing Mix e Product Mix da Marca

Reportando novamente aos autores Lencastre e Côrte-Real (2009), referem que o marketing mix da marca é apresentado em analogia com os três níveis de produto, já definidos por Kotler, produto central, produto atual e produto aumentado. A multiplicidade de todos estes elementos torna urgente a existência de uma missão da marca unificadora. “A missão é o benefício global oferecido por uma marca. Deve ser vista como denominador comum do marketing mix, o conjunto de benefícios, e respetivas ações de marketing, oferecidos por uma marca, e pelas marcas que ela eventualmente cubra” (Lencastre, 2007, p. 52). Seguindo o raciocínio de Lencastre (2007), “a marca, antes de ter por objeto um produto, tem por objeto um desígnio, uma missão” Lencastre (2007, p. 49).

Missão da marca

O conceito de missão da marca é difícil de encontrar, ao contrário da definição de missão da empresa presente na grande maioria dos manuais de marketing, contudo, a missão da marca deverá estar muito relacionada com a missão da empresa,

Se a marca for comparada a uma pirâmide, conforme o autor Kapferer (2000), no topo estão a visão e o propósito da marca, seguidos dos valores. A personalidade, o estilo de comunicação e as características estratégicas ocupam uma posição intermédia, e na base estão os produtos. No seguimento desta perspetiva apura-se que o desenvolvimento de uma marca deve ser iniciado do topo para a base. No livro Marketing 3.0, Kotler e Kartajaya (2011) os autores acrescentam que “quando a missão de uma marca está implementada com sucesso nas mentes, corações e espíritos dos consumidores, a marca é proprietária dos consumidores” (Kotler & Kartajaya, 2011, p. 62). Quando a marca atinge este patamar conduz os gestores e as organizações a agirem em consonância com a missão previamente definida. Segundo os mesmos autores, uma boa missão de marca deverá possuir três características: “*Business as unusual*” na fase da criação; uma história impactante durante a disseminação; e a capacitação do consumidor, essencial para a realização da missão.

Pilar do Mercado

Image / Response Mix

O mercado é entendido como um grupo físico ou jurídico de pessoas que constituem o público da marca, ou seja, que têm alguma relevância para a marca devido à importância das relações de troca que se estabelecem. Existem diferentes públicos (clientes atuais ou potenciais, consumidores, fornecedores, etc.) e todos eles reagem de forma distinta à marca, uma vez que os relacionamentos de troca são diferentes e, portanto, as expectativas são diferentes. Os autores Lencastre e Côrte-Real (2009), referem que o response mix pode ser dividido em três níveis: resposta central, atualizada e alargada.

À resposta central corresponde o posicionamento da marca, ou seja, a primeira associação que uma pessoa refere naturalmente, de forma espontânea, quando é questionada no âmbito de estudos de mercado (*top of mind*). Os estudos de mercado qualitativos que se realizam de forma a aferir as associações à marca implicam respostas mais detalhadas, que integram a designada resposta atualizada. Neste patamar de resposta encaixa a imagem de marca. Por último, a resposta alargada que compreende todas as outras reações das pessoas, incluídas no âmbito de estudos quantitativos, dos quais se consegue aferir índices de notoriedade, estima, quotas de mercado, e provavelmente a valorização em termos de *brand equity*.

Figura 12: *Image / Response Mix* - três níveis

RESPOSTA ALARGADA	<ul style="list-style-type: none"> • Outras reações • Índices (ex. notoriedade, quotas de mercado) 	Estudos Quantitativos
RESPOSTA ATUAL	<ul style="list-style-type: none"> • Imagem de marca • Associações à marca 	Estudos Qualitativos
RESPOSTA CENTRAL	<ul style="list-style-type: none"> • Posicionamento • Primeira associação 	

Fonte: adaptado de Lencastre (2007; 2009)

Public Mix

No Livro da Marca (Lencastre, 2007) realça que os diversos segmentos-alvo dos diferentes públicos constituem o *public mix*, e à forma como responde, melhor dizendo, ao conjunto das suas respostas a uma marca será o *image mix*. Neste sentido, uma marca deve ser “o sinal figurativo de uma missão única, com uma imagem diferenciada junto dos seus públicos e segmentos alvo” (Lencastre, 2007, p. 68). O valor da marca, depende fundamentalmente deste terceiro pilar, uma vez que é “na essência, o valor de uma adesão e de uma fidelidade a uma imagem, a uma missão, a um sinal” (Lencastre, 2007, p. 69).

“O triângulo da marca” conforme denominou Lencastre, é o ponto de partida para um enquadramento teórico e conceptual mais aprofundado. Aos três pilares da marca apresentados por Lencastre foram adicionadas outras perspetivas, que posteriormente explicaram os três conceitos principais: a identidade, o objeto e a imagem de marca.

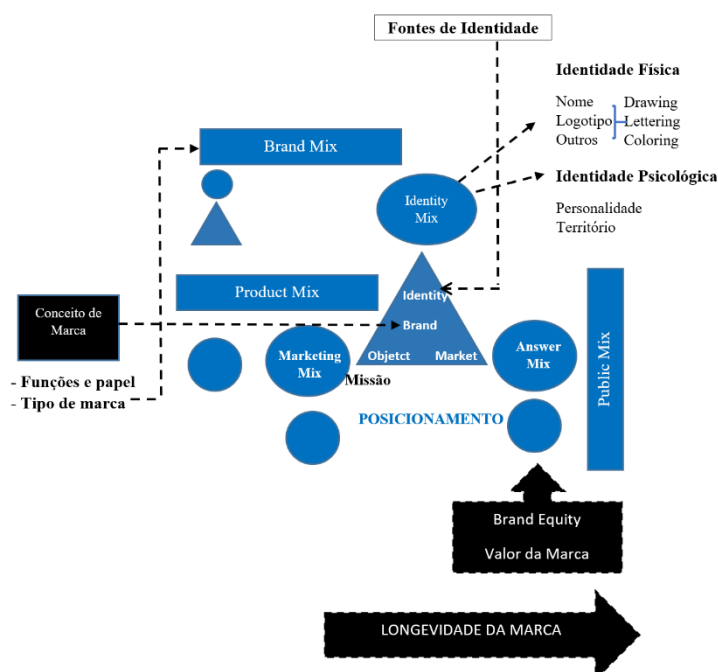
Apenas a título de contextualização e enquadramento, porque foi alvo de análise anteriormente, refere-se a importância da identidade. Definir a identidade da marca é nuclear na gestão da marca. A razão de ser de uma marca não se restringe apenas aos sinais visuais, aos

elementos gráficos. A questão identitária vai muito além da identidade física e visual, a marca estabelece uma relação com os públicos internos e externos, manifestando a sua personalidade e os seus valores. Estas questões, identitária e relacional, são o sustentáculo da durabilidade da marca, uma marca apenas se poderá projetar no futuro e se afirmar no mercado, se souber quem é.

A missão da marca representa o seu objeto central e materializa as múltiplas dimensões presentes na própria marca, convertendo-a num contexto coerente e consistente. As atividades de marketing completamente adaptadas e alinhadas, serão um suporte para que a identidade e missão da marca sejam estáveis e coerentes, contribuindo para a evolução da marca no mercado. O caráter intemporal da essência da marca transpõe a sua identidade, o seu propósito, os seus valores, que devem estar enraizados nas mentes dos indivíduos com quem a marca estabelece uma relação. Os diversos públicos entendem a marca de diferentes maneiras, criam distintas associações mentais, expressam respostas díspares. Como mais à frente se analisará aprofundamente, a imagem de marca traduz o resultado da interação do público com a marca ao longo do tempo. Fruto desta interação tem origem o conceito valor da marca.

De acordo com Lencastre (1999) “o interpretante da marca é a imagem que a marca tem junto de um determinado indivíduo, e por extensão junto de um determinado público-alvo” (Lencastre, 1999, p. 112). Segundo o autor, o conceito de interpretante é composto pelo intérprete e pela interpretação. Num artigo publicado em 2010, Lencastre e Côrte-Real (2010) consideram que “o interpretante é a resposta do mercado (...) ou por outras palavras, a resposta (interpretação) que a marca recebe de uma certa pessoa (intérprete), e por extensão de um determinado mercado” (Lencastre & Côrte-Real, 2010, p. 407). O mercado é constituído pelo público que interessa à marca, em termos de gestão do *public mix*, importa perceber os diferentes segmentos-alvo junto de cada público. Relativamente à resposta, pode ser classificada como cognitiva (notoriedade), afetiva (estima, preferência) ou comportamental (adesão, fidelidade) (Lencastre, 2007, p. 62).

Figura 13: Síntese do Enquadramento Teórico e Conceptual



Fonte: Lencastre e Côrte Real (2009, p. 24)

1.2.6 Posicionamento

Segundo Mourad e Serralvo (2018) o conceito “posicionamento” foi divulgado em 1972 por dois profissionais da área da publicidade, Al Ries e Jack Trout, quando escreveram artigos intitulados “A Era do Posicionamento”, publicados pela revista especializada Advertising Age.

Do sucesso na gestão da identidade ressalta o posicionamento com que a marca pretende competir no mercado, Mourad e Serralvo (2018) refrem que ter um “posicionamento diferenciado é indispensável para a organização sobreviver em alguns mercados altamente competitivos, globalizados e velozes em termos tecnológicos. O posicionamento é considerado um dos elementos chave na gestão de marketing moderna (Mourad & Serralvo, 2018, p.427).

Para Keller (2003), uma marca bem posicionada é aquela que ocupa um nicho de mercado particular na mente do consumidor. Esse posicionamento é obtido pela criação de pontos de paridade com a concorrência, bem como pontos de diferenciação, ganhando vantagens sobre essa concorrência (Aaker, 2011). Já Kotler et al. (2010) referem que a “marca pode ser uma identidade clara na mente dos consumidores, mas não necessariamente boa. O posicionamento é uma mera alegação que alerta os consumidores para serem cautelosos a respeito de uma marca não autêntica. Em outras palavras, o triângulo não estará completo sem a diferenciação. A diferenciação é o DNA da marca que reflete a sua verdadeira integridade. É uma prova sólida de que a marca concretiza as suas promessas. Tem a ver com a concretização do desempenho e da satisfação prometidos aos clientes. Uma diferenciação que estabeleça sinergia com o posicionamento criará automaticamente uma boa imagem da marca” (Kotler et al., 2010, p.41).

Keller (2013) a este propósito ressalta que dentro do posicionamento a marca passa a ter um papel fundamental uma vez que é o ícone de identificação do produto. A marca deve refletir o posicionamento almejado, localizando-a dentro da estrutura de referência competitiva e comunicando os benefícios diferenciais, sejam eles emocionais ou racionais. A fonte de diferenciação a ser comunicada deverá ser decorrente de superioridade de produto, dos serviços e funcionários, do canal de distribuição e ainda da imagem da marca, que poderá se diferenciar baseada em desempenho de produto ou valores emocionais. Todas as manifestações da marca, traduzidas pelo seu programa de ação, devem ser coerentes com o posicionamento almejado. Manifestações de marca que não reforcem o posicionamento deveriam ser evitadas sob pena de confundir o consumidor e gerar incertezas sobre o real significado da marca. Num contexto de excesso de concorrentes, produtos e mensagens, os consumidores confusos procuram certezas noutros sítios (Semprini, 2010).

Por sua vez Kapferer (2012) vai mais longe e refere que o posicionamento é um mundo de percepções. Se a empresa não define um posicionamento, portanto, conceito estratégico, claramente deixará espaço livre para os outros o fazerem, especialmente, a concorrência. Kapferer afirma que o conceito de posicionamento é importantíssimo pois é o que permite perceber que as escolhas do consumidor são feitas com base na comparação. Um produto só será notado se, obviamente, fizer parte de um processo de seleção (Kapferer, 2012).

O ponto de partida para se obter um posicionamento diferenciado é ter em consideração as características do produto, a sua “personalidade”, os seus benefícios anteriormente citados funcionais e emocionais e, obviamente, o perfil do utilizador/consumidor. Kotler e Bes (2004) defendem que essa diferenciação deve satisfazer determinados pontos: “a importância”, na medida em que a diferença tem de oferecer um benefício de alto valor a um número suficiente de compradores; “o destaque”, uma vez que a diferença necessita de ser oferecida de forma evidenciada; “a superioridade”, já que esta é superior a outras maneiras de se auferir benefícios;

“a exclusividade” pela qual a diferença não pode ser copiada pelos concorrentes; e “o lucro”, porque a empresa tem de ser rentável.

Portanto, para se desenvolver uma estratégia de posicionamento é preciso, primeiro começar por se olhar para a sua identidade e evidenciar os seus traços nucleares, singulares e duradouros. Só assim se conquista um posicionamento destacado, relevante, superior e exclusivo, face aos concorrentes (Arriscado, 2015).

Entre identidade e posicionamento há uma relação simbiótica que deve ter em mente a parte mais interessada, ou seja, os consumidores. A marca consolidada na mente do consumidor deve traduzir-se num posicionamento que aporta uma posição vantajosa no mercado. Conforme exemplifica Kotler e Bes (2004), está-se perante uma estratégia de posicionamento que diz ao consumidor que a marca tem características que lhe são importantes, constituindo a melhor opção. Se a marca não corresponder aos princípios e valores dos consumidores e não cumprem as expectativas geradas, estes podem manifestar-se negativamente. É, pois, importante conhecer bem o que é relevante para o consumidor por forma a definir a melhor estratégia de posicionamento que melhor saliente os atributos/benefícios pelo tipo de uso, ou pelo tipo de utilizador, ou pelo simbolismo, ou pela concorrência, ou pela categoria de produto (Castro, 2002).

Para Aaker e McLoughlin (2010), a formação de um posicionamento que articule a identidade da marca e a identificação do tipo de atributos e benefícios, vai permitir orientar e afinar a estratégia de marca, facultar opções de expansão, melhorar a sua memorização, demarcar uma posição sólida face à concorrência, dar propriedade sobre um símbolo de comunicação e trazer eficiências na sua execução. A estratégia de marca para Wheeler (2019) “é o que define o posicionamento, a diferenciação, a vantagem competitiva e uma proposta de valor única” (Wheeler, 2019, p.10).

1.2.7 A Imagem

Se a identidade e o posicionamento estão na posse dos estrategas da empresa, a imagem é um conceito externo, construído na mente dos públicos, que afirma a marca no seu contexto organizacional, social e económico. A imagem é o resultado da síntese feita pelos públicos de todas as manifestações emitidos por uma entidade, seja uma pessoa, um governo, uma marca ou uma empresa. Manifestações que vão desde sinais como o nome, símbolos visuais, sonoros, produtos, mas também, serviços, comunicação, notícias, valores, história, atributos e benefícios dos produtos e serviços, assim como inconvenientes percebidos e conexões afetivas (Keller, 2003). Sendo assim, o conceito de imagem de marca pressupõe, para os públicos, um processo de construção/desconstrução, de associação e reflexão dos sinais emitidos pela marca (Lencastre, 2007; Ruão 2006). Nesta perspetiva, a imagem de uma marca deve estar sempre a par do que advém da sua identidade, na medida em que esta precede sempre a sua imagem na mente dos públicos.

Ao ser um processo de representação mental (Lencastre, 2007; Ruão 2006), externo à organização, a imagem pretendida nem sempre é a mesma que é percebida pelos públicos, pelo que podemos estar perante múltiplas imagens ou múltiplas dimensões da imagem (Ruão, 2006). Uma imagem forte/positiva/favorável é uma arma contra a concorrência, pode inclusivamente contribuir para evitar falsos rumores e problemas que possam surgir. Por isso, há diversos autores na literatura convencional que defendem uma imagem justa, positiva, duradoura e original de

forma a que não haja a associação a outras marcas, levar a que haja uma relação de familiaridade entre marcas e públicos e evidenciar vontade de continuar no mercado.

A construção e gestão de uma imagem de marca requer várias operações, cujo processo começa por um diagnóstico interno e externo, com a análise dos consumidores, da concorrência e a sua auto-análise, para passar depois à definição da sua identidade nuclear e extensa, determinando a sua proposta de valor, bases de credibilidade e de relacionamento. Neste processo a definição da estratégia acaba com a determinação do seu posicionamento, a elaboração dos programas de comunicação e a definição das métricas a usar para avaliar os resultados alcançados (Aaker & McLoughlin, 2010). Neste processo, a comunicação assume um papel que congrega todos estes elementos.

Relativamente à gestão da marca, avaliar a imagem é um comportamento muito importante e que só traz vantagens para a empresa, uma vez que uma imagem forte e positiva é um escudo contra a concorrência, melhora a economia da empresa, pode até evitar falsos rumores. Por esta razão uma boa imagem terá de ser positiva e original e que perdure no tempo, que seja capaz de impossibilitar que o público alvo recorde outras marcas concorrentes. Uma imagem de marca forte ajuda também a estabelecer uma relação de familiaridade com os públicos.

A construção e gestão de uma imagem de marca requer, pois, várias operações, cujo processo começa por um diagnóstico interno e externo, com a análise dos consumidores, da concorrência e a sua auto-análise, para se passar à definição da sua identidade nuclear e extensa, determinando a sua proposta de valor, bases de credibilidade e de relacionamento, para acabar com a determinação do seu posicionamento, dos programas de comunicação a implementar e das métricas a usar para avaliar os resultados alcançados (Aaker, 2010).

Neste processo, a comunicação assume um papel aglutinador de todos estes elementos. Segundo Villafañe (1998) e Sanz de la Tajada (1994) só uma rigorosa gestão integrada da comunicação, que assegure a coerência e unicidade do discurso sobre a identidade das organizações e das marcas, pode fazer convergir as múltiplas imagens, isto é, aproximar a imagem pretendida da imagem percebida pelos públicos.

Chernatony (2001) refere que os clientes podem valorizar mais os valores emocionais da marca do que os seus benefícios funcionais. Ao considerar a marca como uma personalidade, importa perceber de que modo os clientes se identificam com os valores emocionais da marca. Para Chernatony a escolha da marca “depende da adequabilidade entre a personalidade da marca e a personalidade que o cliente deseja projetar *aspirational self*” (Chernatony, 2001, p. 291).

Na aceção da marca como imagem, a marca é “um conjunto de associações percebidas por um indivíduo, ao longo do tempo, como resultado da experiência de marca direta ou indireta” (Chernatony, 2001, p. 297). Uma vez que diferentes pessoas têm diferentes imagens de marca, é necessário que os gestores encontrem aspetos comuns que favoreçam as percepções dos clientes sobre a marca. Nesta perspetiva o cliente é novamente colocado numa posição central. Segundo Chernatony, a avaliação da imagem de marca depende do nível de envolvimento do cliente com a categoria de produto em questão. Deste modo, se o nível for elevado a “imagem de marca relaciona-se com a informação retida na memória do cliente e que o ajuda a definir-se”. Em categorias de baixo envolvimento a “imagem de marca é uma impressão holística da posição da marca relativamente aos concorrentes percebidos” (Chernatony, 2001, p. 297). A imagem de marca é percebida pelo consumidor porque a marca emite vários sinais que são descodificados e, por conseguinte, a criação da imagem na mente do consumidor.

O processo de compra nasce do reconhecimento de uma necessidade pelo consumidor. Para solucionar essa necessidade o consumidor tem de avaliar as possibilidades que o mercado apresenta e é nessa avaliação que as marcas, cujas imagens são mais fortes, irão destacar-se das restantes, podendo vir a ser um atributo influenciador na decisão de compra, na medida em que o consumidor pode escolher uma marca em detrimento de outra.

O objetivo das empresas é que os consumidores considerem as suas marcas distintas das restantes marcas do mercado. Para tal, as marcas devem oferecer algo de diferente dos seus concorrentes, seja a nível do produto, do serviço ou da distribuição, para que o consumidor perceba a marca como tal. Kapferer (2004), afirma que as marcas fortes podem ser comparadas a uma pirâmide. O seu cume exprime a visão, a missão, a conceção que, por exemplo, uma marca de tecnologia- equipamentos móveis tem por exemplo do telemóvel. Este nível alimenta o tom e os códigos gerais da marca. A personalidade e o estilo da marca exprimem-se menos por palavras e mais por uma maneira de ser, de comunicar. O terceiro nível corresponde aos traços estratégicos da marca. Encontramos aqui os eixos de posicionamento, tais como, por exemplo, o design, a tecnologia dos iPhones Apple e a qualidade de imagem da Huawei. Por fim, aparece o plano dos produtos, a base da pirâmide é o nível dos posicionamentos de cada modelo no seu "segmento de mercado", Kapferer (2004).

Kapferer (2004) determina que a comunicação tem um papel fundamental para a consolidação da marca na mente dos consumidores. De facto, a comunicação permite manter a marca viva na mente dos consumidores, possibilitando o conhecimento e reconhecimento das qualidades intrínsecas aos produtos/serviços da mesma. Uma marca cuja imagem está bem posicionada na mente dos consumidores, tem uma probabilidade maior de conquistar clientes. Aaker (1991) afirma que a imagem de marca ajuda o consumidor a lidar com a informação sobre o produto, destaca e diferencia o produto dos seus concorrentes, cria um posicionamento para o produto, dá razões ao consumidor para comprar o produto e ajuda a desenvolver um sentimento positivo relativamente à marca.

Keller (2003), apresenta uma definição de imagem de marca integrada no seu estudo sobre o conceito de capital-marca, reconhecendo que tem um papel importante na tomada de decisão de compra dos consumidores. Para o mesmo autor, a representação da memória de uma marca, sob forma de associações e perceções, representa a imagem dessa marca, tal como está gravada na memória. O autor afirma que a imagem é o conjunto de perceções acerca de uma marca resultante das associações que o consumidor a ela faz. Para se criar uma imagem positiva as associações têm de ser fortes, favoráveis e singulares (Keller, 2003).

As associações à marca são classificadas em três categorias, da mais concreta à mais abstrata:

1 – Atributos: Keller diferencia os atributos não ligados ao produto (preço, embalagem, utilizadores e utilizações do produto) dos atributos ligados ao produto. Os atributos constituiriam as características descritivas que exprimem o produto, incluindo elementos tangíveis e intangíveis;

2 – Benefícios: Funcionais (muitas vezes ligados às necessidades fisiológicas) experimentais (sensações sentidas durante a utilização dos produtos de uma marca) e simbólicos (estatuto social, por exemplo);

3 – Atitude: A atitude que o consumidor tem para com a marca é o resultado da avaliação global da marca, e que serão a base do seu relacionamento e comportamento de compra.

Ruão (2002) refere que “os diferentes tipos de associações que os consumidores desenvolvem face às marcas determinarão a imagem que ficará na sua memória” (Ruão, 2002, p.

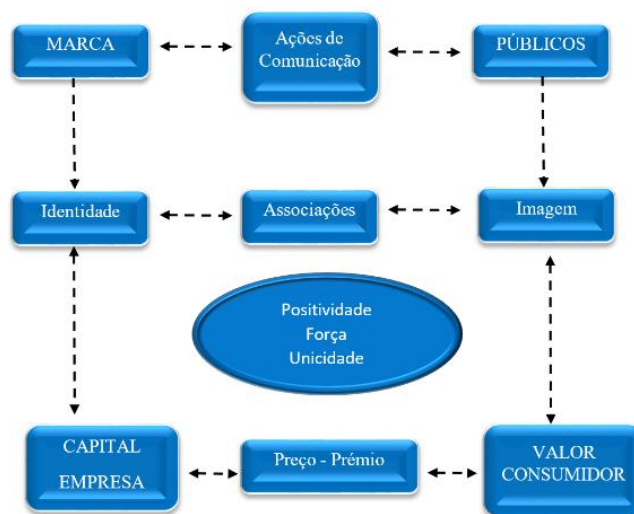
188), conforme figura 14. Segundo Park et al. (1986) as associações que os consumidores desenvolvem face às marcas determinarão a imagem que ficará na sua memória. Podemos falar de diferentes imagens por referência ao tipo de necessidades que a marca satisfaz: as necessidades funcionais - imagem funcional -, as de experiência - imagem sensorial- e as simbólicas - imagem simbólica. Além do mais, considera-se que, com base nas mensagens e no contacto directo com o produto, os consumidores desenvolvem associações, cujo grau de influencia (determinante no tipo de imagem final) depende de factores como positividade, força e unicidade. As associações de marca criadas têm que ser favoráveis, fortes e únicas, e dependendo do vigor de cada um destes elementos, teremos marcas com diferentes tipos de valor ou capital. Pelo que convém que as empresas apostem em associações únicas no universo da concorrência e o mais fortes possíveis, de forma a serem facilmente memorizadas Park et. Al. (1986). Para além disso, as associações de marca devem estar em interacção e permanente congruência, de forma a garantirem uma vantagem competitiva sustentável, suporte de um capital de marca relevante (Aaker, 1991; 1996).

Além do mais, considera-se que, com base nas mensagens e no contacto direto com o produto, os consumidores desenvolvem associações, cujo grau de influência (determinante no tipo de imagem final) depende de fatores como positividade, força e unicidade. Ou seja, as associações de marca criadas têm que ser favoráveis, fortes e únicas, e dependendo do vigor de cada um destes elementos, teremos marcas com diferentes tipos de valor ou capital. Pelo que convém que as empresas apostem em associações únicas no universo da concorrência e o mais forte possível, de forma a serem facilmente memorizadas. Para além disso, as associações de marca devem estar em interação e permanente congruência, de forma a garantirem uma vantagem competitiva sustentável, suporte de um capital de marca relevante (Aaker, 1991; 1996).

Em resumo, a imagem de marca corresponde a todo o processo de interação entre a marca e os seus públicos, do que resulta uma dada percepção, na base da qual estará a maior ou menor predisposição para atribuir à marca um valor elevado no mercado.

Logo, analisar a imagem de marca é estudar a relação empresa-públicos, cuja gestão eficiente parece trazer inúmeras vantagens pela capitalização no valor da marca. E, nesse sentido, o conceito de imagem parece ser simultaneamente um produto (efeito final) e um processo (ao longo do tempo).

Figura 14: Processo de Construção da Imagem de Marca



Fonte: Ruão (2002, p. 188)

1.2.8 A Comunicação de Marca

Para que a identidade física e psicológica da marca funcione, é preciso dá-la a conhecer ao consumidor. Pelo que o marketing deve concentrar os seus esforços não só numa definição clara e coerente de uma identidade forte para as suas marcas, mas deve igualmente apostar num mix comunicativo capaz de sustentar esse esforço. A questão da comunicação da marca, ou da comunicação da identidade da marca é crucial. A este propósito Mourad e Serralvo (2018) referem que “a comunicação é um dos principais instrumentos utilizados no posicionamento de marca e tem como objetivo transmitir ao consumidor o que a marca representa” (Mourad & Serralvo, 2018, p.429).

Conforme referido, a marca só existe na medida em que é comunicada. Como refere Kapferer “A marca é um ser de discurso. Só existe pela comunicação. Dado que a marca enuncia os produtos ou serviços, é preciso necessariamente que tome a palavra”, (Kapferer, 1991, p. 55), para que possa ser conhecida e reconhecida. A comunicação está, por isso, na base da construção e transmissão da identidade da marca. É com suporte naquilo que ficou definido como o seu sentido próprio, a identidade, que a marca deverá emitir sinais vários aos seus públicos, através da comunicação de marketing, enviando mensagens sobre si, que estarão na base da síntese mental resultante, a imagem, e que, por sua vez, condicionará as atitudes e comportamentos dos referidos públicos. Mas dado que qualquer situação de comunicação é uma construção que varia de consumidor para consumidor, deve a empresa orientar a descodificação da mensagem, sob pena de obter interpretações negativas ou que lhe não interessem. O princípio dessa orientação no domínio do marketing das marcas é definir uma identidade forte e comunicá-la com o maior rigor possível. Em suma, a comunicação de marca é o processo de transferência da identidade em imagem de marca. É o que o que permite à organização dar a conhecer os seus produtos ou serviços, fornecendo ao público os dados que este transformará em imagem. Isto porque a marca não existe como um fim em si, mas com o propósito de representar a oferta organizacional.

Como afirma Knapp (1999), sendo a marca uma promessa de qualidade, credibilidade e valor, esta tem de ser comunicada a várias audiências, dos media a Wall Street, enviando mensagens que instalem nos públicos uma percepção clara dos seus benefícios emocionais e funcionais. Até porque as empresas não podem ignorar o risco de diluição de uma marca devido a percepções erróneas da mesma. O caminho é a gestão dos fluxos de imagem, através do desenvolvimento de uma política de comunicação de marketing integrada (Burnett & Moriarty, 1997).

Segundo Villafañe (1998) e Sanz de la Tajada (1994) só uma rigorosa gestão integrada da comunicação, que assegure a coerência e unicidade do discurso sobre a identidade das organizações e das marcas, pode fazer convergir as múltiplas imagens, aproximando a imagem pretendida da imagem percebida pelos públicos. Na gestão da marca, a comunicação, assume um papel central, porque nesta altura que há um encontro entre esta e os seus públicos-alvo. É a comunicação que dá existência à marca, uma vez que sem comunicação a marca não existe (Villafañe, 1998). Conforme anteriormente referido, a comunicação de marca é a responsável pelo processo de transferência da identidade e do posicionamento que se pretende ver traduzido em termos de imagem. Neste processo participam não só todas as mensagens veiculadas pelo mix comunicativo, mas também as enviadas pelas restantes variáveis do marketing e pelo próprio comportamento organizacional (Lencastre, 2007; Ruão, 2006).

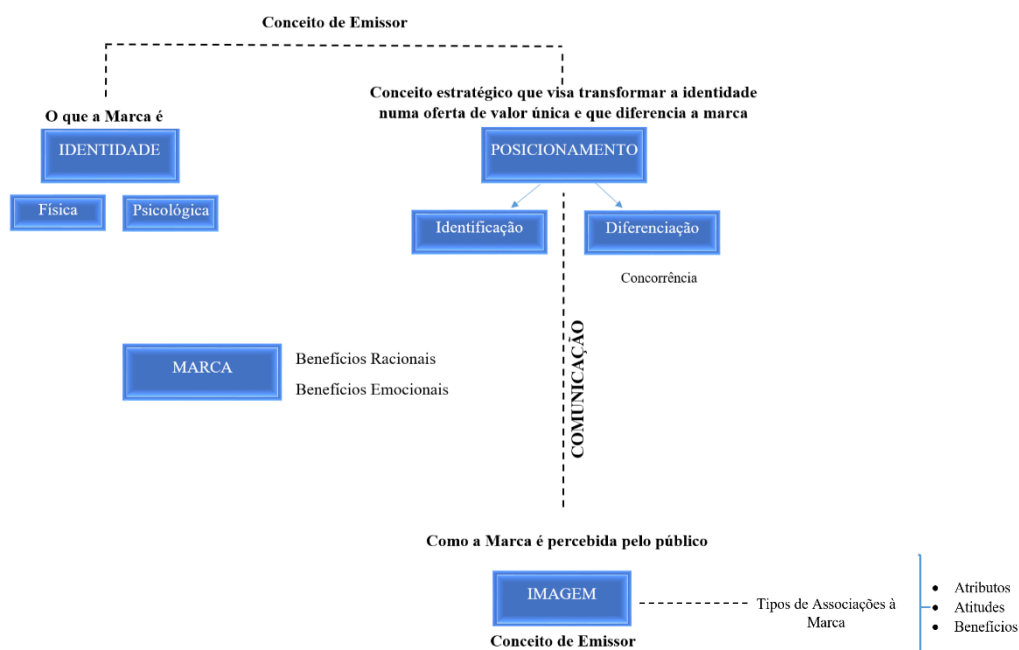
A relação das empresas com o seu ambiente externo, hoje, não assenta apenas na venda de produtos, serviços, marcas, ou na comunicação de embalagem, modos de distribuição e preço, mas também no comportamento organizacional, na investigação e inovação que desenvolve, nos estilos de vida e até nas ideias que propõe para os *stakeholders*. Ou seja, essa relação é uma promessa que se comunica ativamente através de uma multiplicidade de formas e meios. Atendendo ao elevado número de mensagens que chega aos públicos-alvo é cada vez mais difícil comunicar, fazer-se notado, persuadir e influenciar. Mais do que persuadir, agora a tarefa é fazer-se notar. E fazer-se notar é obter relevância para o que se comunica (Arriscado, 2015).

E para se ter relevância na comunicação, a empresa tem de ter uma marca relevante que se afirme pela oferta de uma proposta de valor única e referencial, diferenciada pela inovação, capaz de a distinguir dos concorrentes, fidelizar clientes e conquistar mercado (Aaker, 2011). Definida a promessa de valor, é preciso transmiti-la em função do mercado e do segmento alvo, seleccionando os conteúdos em função da panóplia de técnicas e canais de comunicação existentes com narrativas e formatos específicos. Um desafio permanente em cumprir a missão de fazer marcas desejáveis.

O mundo mudou e as marcas viram-se obrigados a mudar. Exige-se hoje uma fórmula capaz de corresponder às necessidades da marca e dos vários *stakeholders*. Hoje não basta ter um bom produto ou um serviço exímio, é fundamental dá-lo a conhecer, valorizando-o. Uma estratégia de longo prazo, em que cada oportunidade de ativação das marcas deve ser potenciada ao máximo através de diferentes pontos de contacto (Arriscado, 2015).

Depois da revisão da literatura sobre identidade, posicionamento e imagem, alvo de análise neste subcapítulo, apresenta-se a figura 15 com uma síntese das principais ideias defendidas pelos autores mencionados.

Figura 15: Os Três Pilares da Marca - Identidade, Posicionamento e Imagem



Fonte: Elaboração própria

1.2.9 Brand Equity e Valor da Marca: O Conceito de Brand Equity

Nos anos 60 surge a noção da marca como ativo nos principais livros de gestão. No entanto, este conceito intensifica-se por volta dos anos 80, porque surgiram diversas fusões e aquisições, e por esta altura o *brand equity* assume um papel muito importante para as empresas. O termo *brand equity* é traduzido como “valor da marca” ou “património líquido” (Aaker 2007), “património da marca” e “valor da marca” (Keller & Machado, 2006), “capital da marca” e “valor da marca” (Kapferer, 2003).

Para Aaker (1991) o “*brand equity* é um conjunto de ativos e passivos ligados a uma marca, o seu nome e símbolo, que se somam ou se subtraem ao valor gerado por um produto ou serviço para uma empresa e/ou para os seus clientes” (Aaker, 1991, p. 16). O *brand equity* pode ser, também, analisado como um passivo, uma vez que as associações negativas (por exemplo, quando a qualidade percebida por um cliente em relação a um produto é inferior à esperada) irão colocar em causa o esforço de marketing desenvolvido pela empresa. Essa situação pode levar à prática de descontos como forma de o proprietário da marca assegurar as suas vendas (enfoque no preço). A diversidade na literatura é potencializada pelo facto de um número significativo de autores apenas considerarem o *brand equity* como um ativo intangível adicional ao produto, enquanto outros o equacionam como o valor financeiro da marca.

Continuando o raciocínio analisando o mesmo autor, Aaker (1991) refere que os ativos e obrigações que estão na base do *brand equity* podem dividir-se em cinco categorias: lealdade, conhecimento do nome, qualidade percebida, associações à marca, e outros ativos da marca (estes tópicos serão alvo de análise mais à frente) e cria valor para o cliente e para a empresa. Para o cliente na medida em que o *brand equity* ajuda a interpretar, processar e armazenar informações relativas ao produto e à marca; pode motivar uma maior confiança na decisão de compra; e aumentar os níveis de satisfação, através da qualidade percebida e das associações à marca. O valor que o *brand equity* revela para a empresa relaciona-se com o aumento da

eficiência e eficácia dos programas de marketing, a maior lealdade dos clientes para com a marca, a possibilidade de praticar preços mais elevados e obter maiores margens, a facilidade de crescimento através de extensões de marca, o incentivo proporcionado aos distribuidores da marca, e com as vantagens competitivas que advém da posse de uma marca forte.

Aaker e Keller definem o *brand equity* de forma diferente, no entanto, ambos definem o termo a partir de uma perspectiva do consumidor, baseado em associações à marca. Keller (1993) define o *brand equity* considerando apenas a perspectiva do consumidor individual, e define o *brand equity* baseado no consumidor (“CBBE – customer-based *brand equity*”). Para o autor, o *brand equity* funciona como um instrumento para os gestores tentarem compreender melhor o que os consumidores sabem sobre a marca e que repercussões isso poderá ter na estratégia de marketing. Keller (1993) relativamente ao conceito central de conhecimento de marca divide em duas dimensões: lembrança da marca e imagem de marca. Face ao exposto as autoras Vaz e Terres (2019) construíram um quadro comparativo para resumir as abordagens de Aaker (1998) e Keller (1993; 1998):

Quadro 2: Comparação do *brand equity* de Aaker (1991) e Keller (1993; 1998)

Autor	BRAND EQUITY
Aaker (1998)	Modelo de brand equity baseado em lealdade à marca, conhecimento do nome, qualidade percebida, associações à marca e outros ativos do proprietário da marca.
Keller (1993; 1998)	Modelo de brand equity baseado em: conhecimento de marca, conectado à lembrança de marca e à imagem de marca.

Fonte: Vaz & Terres (2019; p. 57)

Por sua vez Kapferer (1991) inicia o livro com uma frase que refere que “o capital principal de uma empresa é constituído atualmente pelas suas marcas” Kapferer (1991, p. 7). Segundo o autor, as empresas começaram a tomar consciência que a marca é uma questão estratégica e detentora de um capital múltiplo. Apesar de não apresentar uma definição concreta para *brand equity*, Kapferer considera que o valor das marcas se relaciona com a notoriedade, a imagem, a reputação e a confiança que estas vão desenvolvendo ao longo do tempo, portanto, valor de marca virado para os consumidores e não valor financeiro (*cash flow*). Anos mais tarde, Kapferer (2012) salienta que o termo *brand equity* tem gerado uma certa confusão, por isso, faz todo o sentido distinguir ativos da marca, força da marca e valor da marca, ou seja, a capacidade da marca em gerar lucros no futuro.

Kotler (2010) define o *brand equity* como um valor adicional ao produto ou serviço que rapidamente nos remete para o lado financeiro do valor da marca. Cada vez mais as empresas tomam consciência da contribuição das marcas, visto que o seu valor pode chegar a representar mais de metade do valor de mercado total da empresa. Por essa razão, o valor das marcas tem vindo a ser aos poucos incluído nos balanços, na contabilidade da empresa.

Relativamente ao tema, Lencastre (2004), no livro Mercator, afirma que “uma marca só é marca se despertar uma resposta, cognitiva, afetiva e comportamental junto dos seus públicos alvo (...) é esse o fundamento mais direto do seu valor” (Lindon et al., 2004, p. 166). A resposta cognitiva relaciona-se com o conhecimento da marca, o que se conhece sobre ela; a resposta afetiva remete para os sentimentos, o que se sente em relação à marca; a resposta comportamental traduz as atitudes, as decisões, as ações. Desta abordagem depreende-se que o valor que a marca

acrescenta não é meramente o valor económico “*share of wallet*”, é essencialmente “*share of mind*”. Uma vez que, as marcas existem na mente das pessoas, o capital da marca é um capital emocional, de perceções e significados. Dentro deste raciocínio Lencastre (2007) considera que “é a partir da notoriedade e das associações à marca que se desenvolvem os outros tipos de resposta” (Lencastre, 2007, p. 285).

Pela revisão da literatura convencional observa-se que não há consenso sobre a definição de *brand equity* nem tão pouco sobre como o *brand equity* deve ser medido ou avaliado, pois existe uma variação substancial nas estratégias financeiras, contábilísticas e de marketing (Abimbola & Vallaster 2007). De acordo com os autores Christodoulides e Chernatony (2009) a literatura sobre *brand equity* permanece essencial, amplamente fragmentada e inconclusiva.

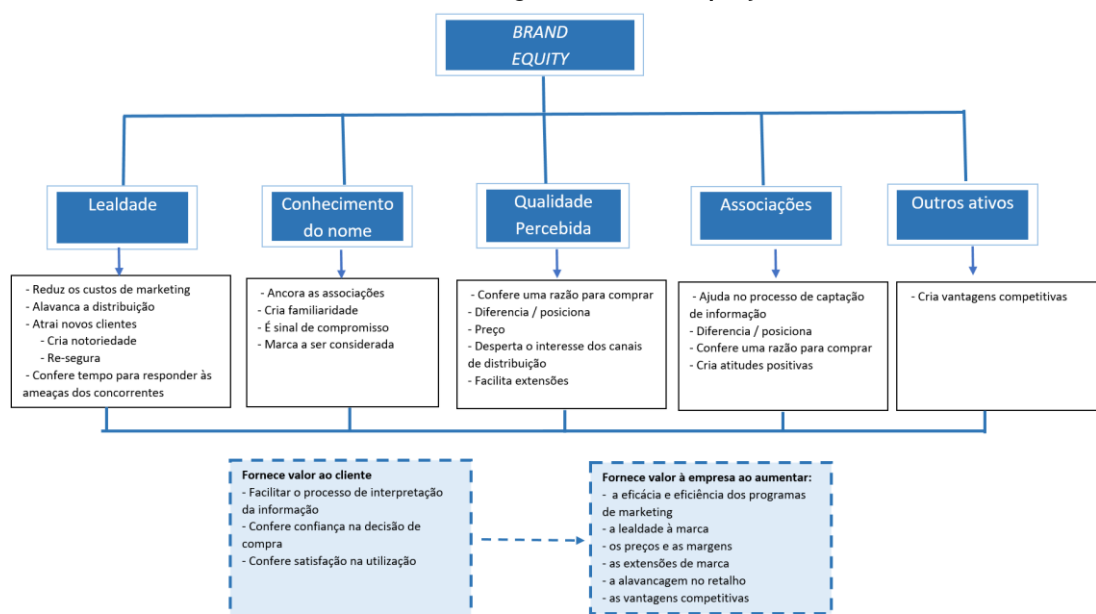
Foram e atualmente continuam a ser propostas muitas definições, umas qualitativas, outras mais quantitativas (financeiras), outras numa perspetiva de valor, mas apenas viradas para a organização, outras ainda ligadas ao consumidor, naturalmente que esta situação acabou por resultar numa certa duplicidade. A este propósito, Côrte Real (2007) reforça a ideia anterior “quando se analisa o valor da marca, verifica-se que determinados autores focam o valor da marca mais numa perspetiva financeira (Chernatony & McDonald, 2011) e outros abordam este conceito mais numa óptica do valor diferencial que a marca permite à empresa oferecer aos seus consumidores” (Côrte Real, 2007, p. 129).

No entanto, esta situação teve, do ponto de vista do *branding*, um impacto positivo uma vez que “obrigou” as empresas a focalizarem-se nas estratégias de marca e analisarem os modelos mais adequados para avaliarem um dos seus ativos intangíveis mais valiosos.

1.2.9.1 O Modelo de Aaker

Aaker (1991) propõe um modelo de avaliação de capital da marca (*brand equity*). O valor da marca consiste de cinco dimensões relativas à percepção do consumidor: lealdade à marca, conhecimento do nome, qualidade percebida, associações à marca e outros ativos da empresa, conforme aponta a figura 16. O modelo que o autor apresenta engloba as cinco dimensões e o modo como podem gerar valor para o cliente e/ou para a empresa.

Figura 16: Brand Equity



Fonte: Adaptado de Aaker (1991, p. 61)

Lealdade

No que concerne à lealdade, esta relaciona-se com a ligação emocional que o cliente estabelece com a marca, e é expressa numa pirâmide de cinco níveis. Na base da pirâmide não existe lealdade, o comprador é indiferente à marca; o segundo nível inclui os compradores habituais que estão satisfeitos, não tendo portanto razões para mudarem para uma marca concorrente; no nível seguinte os consumidores não só estão satisfeitos, como também a mudança de marca representa custos; no quarto nível estão aqueles que gostam da marca, que estabelecem laços afetivos com a marca e a consideram um amigo, por diversas razões (associações simbólicas, qualidade, experiências); no topo estão os consumidores que assumem um compromisso com a marca, que têm orgulho, que a recomendam a outras pessoas. O autor menciona que estes níveis não são estanques, podendo haver diferentes conceptualizações e os consumidores podem ter diferentes combinações de lealdade. A este propósito Vaz e Terres (2019) referem que “quanto mais os consumidores são leais a uma marca, maior o nível de *brand equity* da mesma” (Vaz & Terres; 2019: p. 56).

Todas as dimensões do *brand equity* se interrelacionam. No entanto, a lealdade à marca implica que a pessoa a tenha comprado e experimentado, ao invés da notoriedade, associações ou qualidade percebida. A lealdade à marca cria valor porque permite: reduzir os custos de marketing, uma vez que manter a base de clientes leais representa um menor investimento do que conquistar novos; alavancagem junto da distribuição, pois os consumidores leais procuram as suas marcas nas lojas; atrair novos clientes, através da notoriedade e da segurança transmitida; um maior tempo de resposta perante ameaças da concorrência (Aaker, 1991).

Conhecimento do nome

O conhecimento/consciência de uma marca (*brand awareness*) trata-se da capacidade que um cliente ou potencial cliente tem em associar uma marca a um produto e necessita sempre uma ligação entre marca e produto. Este conceito está intimamente ligado à notoriedade da marca, seja ela espontânea (*top of mind*) ou assistida.

A notoriedade da marca “é a capacidade de um potencial comprador reconhecer ou recordar-se da marca como pertencente a uma determinada categoria de produto” (Aaker, 1991, p.61). Mais uma vez o autor recorre a uma pirâmide para ilustrar os diferentes níveis de notoriedade. Na base está o desconhecimento da marca; depois o reconhecimento ou notoriedade assistida (*recognition*), perante um conjunto de marcas que lhes são apresentadas os consumidores mencionam aquela que reconhecem; a seguir a notoriedade espontânea ou evocada (*recall*), decorre da resposta do consumidor quando questionado sobre uma categoria de produto; e por último o *top of mind*, a primeira marca a ser referida em estudos de notoriedade. Se essa marca for mencionada por um elevado número de inquiridos a marca pode atingir o nível de marca dominante (*dominant brand*). O valor estratégico da notoriedade relaciona-se com o facto de funcionar como âncora para outras associações, de gerar familiaridade, de representar um sinal de substância/compromisso, e da marca poder ser considerada no processo de compra (Aaker, 1991).

Qualidade percebida

“Qualidade percebida pode ser definida como a percepção dos consumidores sobre a qualidade em geral ou a superioridade de um produto ou serviço, face às alternativas, no que diz respeito à finalidade pretendida” (Aaker, 1991, p. 85). Por conseguinte, sendo a qualidade percebida um elemento intangível e subjetivo, é de difícil mensurabilidade.

Dependendo dos diferentes contextos, as organizações devem definir quais as dimensões da qualidade que pretendem analisar. No entanto, proporciona valor na medida em que expressa uma razão para comprar, é importante para a diferenciação e posicionamento da marca, se a qualidade for percecionada como superior pode estabelecer-se um preço premium, impulsiona os canais de distribuição e facilita as extensões de marca (Aaker, 1991).

Associações à marca

Conforme foi mencionado acima, os conceitos de associações à marca e imagem de marca estão inerentemente conectados com posicionamento. Para Aaker uma associação é algo que está mentalmente relacionado com marca, e a imagem de marca é um conjunto organizado de associações (Aaker, 1991). As associações criam valor uma vez que ajudam e influenciam o processo de tomada de decisão, estão na base da diferenciação e do posicionamento, funcionam como razões para comprar, contribuem para criar atitude e sentimentos positivos face à marca, e também facilitam as extensões de marca. O autor considera que existem onze tipos de associações:

- atributos tangíveis do produto
- intangíveis,
- benefícios para os clientes,
- preço relativo,
- utilização/aplicação,
- utilizador/cliente,
- celebridade/pessoa,
- estilo de vida/personalidade,
- categoria do produto,
- concorrentes, e
- país/área geográfica.

Através de estudos de mercado é possível saber que significado a marca tem para as pessoas. Esta pesquisa qualitativa, para além de poder proporcionar um contacto entre os gestores e os clientes, pode contribuir para melhorar a estratégia da marca. Nesse sentido, é importante que os gestores decidam que associações devem ser enfraquecidas, criadas ou fortalecidas. Posteriormente, as associações devem ser mantidas de uma forma consistente ao longo dos planos de marketing e ao longo do tempo, por exemplo, como sugere Aaker, criando a função de gestor de *brand equity* (Aaker, 1991).

Outros ativos da marca

A quinta dimensão do *brand equity* é constituída por outros ativos da marca como patentes, marcas registadas (*trademarks*), e relacionamentos com os canais de distribuição. O valor destes elementos reside no facto de poderem traduzir-se numa vantagem competitiva,

obstruindo a concorrência de danificar o capital já criado. Aaker (1991) é perentório ao afirmar “estes ativos de marca serão muito valiosos se inibirem ou impedirem as ações dos concorrentes de erodir a base e a lealdade dos consumidores. Eles podem assumir diferentes formas. Por exemplo, uma marca registada protegerá o *brand equity* contra os concorrentes que tentam confundir os consumidores mediante o uso de um nome semelhante, símbolo ou embalagem. A patente, se for forte e relevante na escolha do consumidor, pode impedir a concorrência direta. Um canal de distribuição pode ser controlado por uma marca em função do histórico da sua performance” (Aaker, 1991, p. 22).

1.3 Gerir Marcas em PME

1.3.1 As Caraterísticas das PME e a Pertinência do Tema

É reconhecido que “as pequenas empresas são muito diferentes das grandes empresas” (Curran & Blackburn, 2011, citados por Tavares 2016, p.102). Actualmente, as PME são muito importantes, a Comissão Europeia sempre encarou as PME como “a espinha dorsal” da economia da União Europeia, são também consideradas como o “pulmão” que alimenta a criação de riqueza e o emprego.

As PME são um universo muito interessante para a investigação uma vez que “pequeno não significa simples e nem pequena empresa é uma versão em menor escala de uma grande empresa” (Tavares, 2016, p. 103).

Tavares (2016) cita Curran e Blackburn (2001), estes autores sensibilizam para o facto de existir uma certa dificuldade na pesquisa em PME, especialmente porque explicar e interpretar a realidade destas empresas não é um processo fácil, os motivos dos profissionais que estão envolvidos podem ser diferentes e complexos, existem muitas pequenas empresas com dois ou mais proprietários/diretores, cada um com a sua forma peculiar de ver a realidade empresarial e, portanto, com os seus próprios objetivos, distintas competências e consequentemente práticas de gestão diferentes, as atividades não possuem estruturas claras e procedimentos claramente definidos, é complexo mensurar resultados e as proposições teóricas são difíceis de testar. Existem poucos casos de sucesso, mas maioritariamente, as PME são empresas muito fechadas em si mesmas “com um leque” de clientes fiéis, estruturas hierárquicas reduzidas e muito dependentes do seu proprietário/gerente. As razões enumeradas justificam a reduzida importância que atribuem ao Marketing.

Tavares (2016) salienta que a literatura sobre o marketing nas PME tem vindo a apresentar “evidência no sentido de estas empresas não praticarem o marketing de acordo com os conceitos e modelos propostos nos livros devido às suas caraterísticas de gestão internas, em que os proprietários/gestores das PME atuam e pensam de forma diferente na tomada de decisão nas grandes empresas do marketing convencional” (Tavares, 2016, p.102). O mesmo autor na sua investigação apoia-se nos estudos efetuados por muitos autores que se debruçaram sobre esta questão e identifica várias caraterísticas essenciais das PME, que são dignas de registo: base de clientes restritas, esforços empresariais variáveis e não planeados e fraco conhecimento sobre a área do marketing.

As PME deverão sucumbir-se do marketing para desenvolver planos estratégicos e estratégias empresariais a nível corporate, abrangendo toda a organização. Nesta linha de raciocínio, Kotler et al. (2011) referem que o marketing deve ser ajustado às características e particularidades próprias de cada organização empresarial e ao mercado/contexto onde atua,

desta forma deverão munir-se de multifacetadas competências que lhe permitirão desenvolver e ter diferentes papéis na empresa, através de uma visão holística dos processos e resultados, atribuindo e impulsionando vantagens para a mesma. É necessário implementar programas de marketing, processos e atividades que reconheçam a amplitude e interdependências, porque tudo importa e essencialmente uma ampla perspetiva organizacional. O atual contexto económico leva à globalização dos mercados, obrigando as empresas a melhorar e expandir a sua atuação de forma a permanecer no mesmo. Kotler e Keller (2006) defendem que na visão tradicional de negócio e de marketing, a inovação permanente dos processos de gestão de uma empresa, principalmente das micro, pequenas e médias empresas (PME) como sendo um fator determinante para a sobrevivência das mesmas no atual contexto económico. A identificação de fontes de vantagem competitiva no mercado tornou-se uma questão prioritária, assim como a união dos recursos de marketing com os objetivos das empresas, fulcral para o sucesso das empresas. Os autores Zavala e Vega (2017) referem que as PME que detectaram oportunidades de negócio e modernizaram a sua linha de produção contando com equipas mais multifacetadas e profissionais, entraram num novo cenário empresarial com força e destacaram-se. “Ser capaz de crescer e afirmar-se no panorama empresarial é um trabalho que requer tempo, normalmente a longo prazo, e estas empresas servirão como modelo para ser copiado por outras PME. Ao analisarem a literatura sobre diagnóstico e gestão de PME, descobriram que antes da década de 1990, estas empresas eram sinónimo de atraso, economicamente pequenas para acrescentarem valor ao PIB e, na sua maioria com um sistema de produção que não era sinónimo de qualidade. Atualmente, as PME estão a tornar-se possíveis promotoras da produção industrial e de serviços” (Zavala & Vega, 2017, p.66).

Pelo exposto, facilmente se compreende que estas empresas devem investir no marketing e Tavares (2016) defende a importância do tema, uma vez que os motivos que justificam o aprofundar para trazer mais conhecimento é que as marcas devem ser consideradas estrategicamente importantes a nível do marketing das PME, especialmente porque: a) nas PME a nível nacional e internacional deparam-se com os mesmos desafios das grandes empresas porque os mercados são hiper competitivos; b) consumidores mais exigentes, informados e conscientes do poder de decisão que têm, as marcas poderão desempenhar um papel importante nas situações em que as empresas apresentam dificuldade em competir apenas via qualidade do produto ou preço e, as marcas e o capital da marca (*brand equity*) funciona como diferenciação; c) a única forma de as PME fazerem frente aos gigantes da distribuição é através de uma marca sólida, forte, com notoriedade e uma imagem bem conseguida; d) a criação de uma imagem de marca é um meio eficaz contra a concorrência das grandes empresas, permitindo a algumas empresas mais pequenas sair da condição vulnerável de meras subcontratadas e finalmente; e) os consumidores gostam de experimentar novas marcas (Tavares, 2016). Por estes motivos, há um número significativo e crescente de PME que tem apostado na imagem de marca e questionam-se sobre a posição que ocupam no mercado, definindo como prioridade estratégica a construção da marca e o posicionamento no mercado. Zavala e Vega (2017) referem que atualmente o mercado encontra-se muito saturado pela diversidade de oferta e muitas empresas em competição. A imagem corporativa é de vital importância e é um elemento fundamental para o correto posicionamento de uma marca, mais ainda no âmbito das PME (Zavala & Vega, 2017, p. 59).

1.3.2 As PME e a importância crescente atribuída à Marca e ao Marketing

A autoridade que iniciou o estudo do *branding* na PME, de uma maneira mais exigente e atribuiu a importância que realmente merece, foi Kapferer no começo dos anos noventa. A partir desse ano a gestão de marca na PME começou a ser considerado um tema de interesse na literatura e passou a ser investigado por outros académicos de referência, tal como Keller.

A literatura reconhece que as marcas podem desempenhar um papel muito importante na competitividade das PME e que necessitam de uma maior atenção (Abimbola, 2001). A este propósito, Tavares (2016) apoia-se na investigação de Williams et al. (1991) que estudaram o impacto de ativos intangíveis nas PME, mais concretamente a consciência da marca, a confiança do cliente e da distribuição, na entrada em novos mercados industriais. Os resultados mostraram que uma imagem corporativa forte possibilita à empresa a obtenção de maior sucesso. Mais recentemente, autores como Zavala e Vega (2017) realçam que os consumidores associam grandes empresas bem posicionadas ao profissionalismo, à seriedade e a tranquilidade. Por esta razão, é um desafio para as PME se posicionarem num mercado tão competitivo. Pouco a pouco, estas empresas têm vindo a construir uma identidade corporativa sólida e coerente, que ajuda a posicioná-las um pouco melhor na mente do consumidor. A imagem corporativa depende do tipo de clientes que podem ser impactados e, uma imagem positiva é algo essencial para que estas empresas consigam diferenciar a sua oferta e se destacar da concorrência (Zavala & Vega, 2017).

Os autores que Tavares (2016) estudou levantaram uma questão pertinente que incide no tipo de estratégia de marca que as PME deverão adotar, ou seja, marca produto ou marca corporativa? “As PME industriais, com visão de longo prazo, gestão e recursos adequados, deverão adotar estratégias de marca adaptadas à sua realidade, para criarem e/ou reforçarem a sua competitividade num contexto de integração e globalização económica” (Williams et al., 1991, citados por Tavares, 2016, p.111). Em relação a esta questão, mas focalizando para a área da comunicação, Zavala e Vega (2017) acrescentam que a comunicação produto (comercial) e a comunicação da empresa (comunicação corporativa e interna) devem ser trabalhadas de forma coerente através da comunicação do produto e da comunicação da empresa, portanto, é preciso gerir a comunicação de marca de uma forma inter-relacionada e equilibrada.

Uma vez que é muito escassa, é importante apostar mais na investigação sobre a temática para se conseguir perceber como as PME têm vindo a lidar com o *branding* e como gerem os seus recursos. Estas empresas apresentam dificuldades na hora de gerir os poucos recursos com que se veem confrontados, sobretudo na área da comunicação, porque não investem na área de marketing. Normalmente o que acontece é que apostam em campanhas de comunicação definidas de improviso e não estrategicamente pensadas e, conseqüentemente as mensagens não conseguem impactar o *target*, portanto, há um desperdício de tempo e dinheiro (Zavala & Vega, 2017).

Tavares (2016) faz alusão ao estudo com sucesso mundial de Simon (1996) sobre PME, e com base nos resultados empíricos da sua vasta investigação, defendeu que a marca pode ser uma estratégia competitiva importante para as PME. Esclareceu que as vantagens competitivas das empresas podem conduzir a um lugar de destaque no mercado e as empresas podem seguir dois caminhos: as empresas podem aprender mais depressa que os concorrentes em termos de inovação, redução de custos, ou melhoria da qualidade; ou criar uma nova vantagem competitiva através da construção de um nome de marca forte, quando não for mais possível melhorar a qualidade dos produtos.

Abimbola (2001) à semelhança de outros autores, salientou que a marca é um ativo de marketing relevante para o esforço empreendedor porque incentiva a procura e cria vantagens competitivas e, procurou mostrar como o processo de criação e gestão da marca se adequa às práticas das PME. Para Abimbola, "a marca é uma prática que as PME podem construir com sucesso" (Abimbola, 2001, p. 6), encarando o processo da marca como algo que incentiva as práticas inovadoras. Chamou ainda atenção para o papel do "conhecimento silencioso próprio" na gestão da marca nas PME, (Abimbola, 2001, p. 6).

Parece existir unanimidade e consenso na literatura da marca na PME. Se a gestão da marca proporcionar sucesso no mercado pode conduzir à criação de uma vantagem competitiva para as PME, vantagem competitiva que se pretende sustentável. Uma vantagem competitiva só será considerada sustentável se os esforços de repetição realizados pelos concorrentes forem anulados. A referida vantagem deve ser encarada não só a uma escala local ou regional, mas também global (Miranda, 2017).

Antes de caracterizar o marketing praticado pelas micro, pequenas e médias empresas, torna-se importante definir o que é o marketing. Existem diversos autores que se debruçaram sobre o tema e, surgiram várias abordagens ao conceito de marketing. Como não se justifica explicar todas essas versões, a presente investigação apresenta apenas uma, a da American Marketing Association (2015). Para a AMA (2015) o marketing consiste numa atividade, conjunto de instituições e processos que criam, comunicam, entregam e trocam ofertas com valor para consumidores, clientes, parceiros e para a sociedade em geral. A escolha desta definição justifica-se pela sua simplicidade, abrangência e exatidão.

Como normalmente as PME apresentam debilidades na gestão de marketing (assim como também em outras áreas da gestão), esta situação não é tão frequente e comum nas grandes empresas. Relativamente à dimensão da empresa, "tratando-se de uma pequena ou grande empresa tem influência direta no comportamento de marketing" e existem, "diferentes recursos e diferentes graus de especialização de gestão" (Egan et al., 1992, p. 314, citados por Tavares, 2016) conforme a dimensão das empresas. A análise de Egan et al. (1992) focou exclusivamente as diferenças do uso do nome da marca e as perceções dos valores da marca, não entrando em consideração com outras questões importantes relacionadas com a forma como efetivamente as marcas são construídas e geridas nas empresas grandes versus empresas de menor dimensão. Descobriram, que as pequenas empresas poderão ter uma desvantagem competitiva face às empresas de maior dimensão, uma vez que as empresas de menor dimensão têm falta de especialistas de marketing e, portanto, as práticas do marketing das PME, são ainda muito embrionárias.

Acontece que, muitas vezes, a tomada de decisão é do gestor/proprietário, que incorpora as suas visões na organização e nas operações de negócios (Resnick & Cheng, 2011). Deste modo, as PME também acabam por ser influenciadas pela personalidade e traços dos seus gestores (Culkin & Smith, 2000; McCarthy, 2003; Stoke, 1995, citados por Resnick & Cheng, 2011) que, sentindo que têm de vender, orientam as técnicas de marketing para o curto prazo (Barbu et al., 2010; Krake, 2005).

Portanto, pelas limitações que apresentam, não se pode esperar que as PME apostem no marketing tradicional como as grandes empresas (Carson & Cromie, 1990; citados por Wong & Merrilees, 2005). Mesmo assim, as ideias, os conceitos e as técnicas do marketing se usados corretamente, têm utilidade para as PME (Wong & Merrilees, 2005). As PME devem, portanto, considerar o marketing e a gestão estratégica, mas tendo em conta o contexto em que se inserem,

ajustado à sua realidade empresarial. Para as PME que trabalham o marketing e aplicam diferentes técnicas de marketing à medida que o negócio se desenvolve, essa necessidade de adaptação é realmente percebida e sentida. Assim, ao adquirirem experiência e conhecimento, estas PME concluem que as práticas de marketing têm um efeito positivo na sua empresa, mas tendo sempre presente que há uma necessidade de ajuste à sua realidade. Portanto, estas PME programam as atividades de marketing, adaptando-as às suas necessidades (Carson e Gilmore, 2000; Conant e White 1999; Gilmore et al., 1999; citados por Berthon et al., 2008).

Estas empresas, pelas características evidenciadas, são mais reativas do que proactivas em várias frentes de atuação no pelouro do marketing. Normalmente negligenciam a construção de uma relação de longo prazo com o cliente, pois os gestores destas empresas não entendem a importância desta ligação (Barbu et al., 2010). Desta forma, o marketing nestas empresas tende a ser mais reativo do que pró-ativo no que concerne às necessidades do consumidor (Carson & Gilmore, 2000; citados por Berthon et al., 2008). Contudo, e como conselho para colmatar esta situação, os autores Zavala e Veja (2017) entendem que “a comunicação nestas empresas deverá ser proactiva e não apenas reativa” (Zavala & Veja, 2017, p.62). Talvez por isso, na maioria das PME exista mais do que uma pessoa (às vezes um departamento) que trabalha em exclusivo as vendas e raramente há um profissional no marketing (muito menos um departamento nesta área). Outros estudos, nomeadamente sobre a comunicação relatam que as PME negligenciam o planeamento estratégico e o papel das atividades de comunicação. Zavala e Vega (2017) referem que na maioria dos casos, quando o produto e empresa são criados, as decisões sobre as ações de comunicação levadas a cabo são sempre insuficientes (esta situação verifica-se mais no início da atividade). Normalmente, uma pequena empresa pode considerar que fazer uma ação de comunicação bem pensada passa por distribuir uma brochura, criar uma força de vendas que divulga a marca “boca a boca”, entre outras. Importa aqui referir que na maioria dos casos não existe coerência entre essas ações. São ações que não são planeadas de uma forma estratégica, são resultado de uma necessidade urgente. Existe até um mito sobre a comunicação da marca, campanhas de publicidade e políticas de responsabilidade social que levavam a acreditar que só estavam acessíveis a grandes empresas, no entanto, e segundo Zavala e Veja (2017), é importante compreender como são implementadas as ferramentas de comunicação por estas empresas para a construção da imagem institucional, e a ordem de prioridade que é dada a estas ações (Zavala & Vega, 2017). No entanto, estas empresas preferem focar-se nas táticas de venda a curto prazo. Porém, quando as PME decidem apostar na comunicação demonstram dificuldades, nomeadamente a selecionar o canal de comunicação mais conveniente para o seu negócio e a projetar conteúdo e nem sempre exploram plenamente a sua capacidade inovadora e criativa, porque muitas dessas empresas estão distantes da tecnologia.

É igualmente difícil para estas empresas realizar estudos de mercado e interpretar a informação que provém do marketing. Facilmente se compreende a pouca experiência dos profissionais das PME com o marketing (Raymond et al., 2001; Huang & Brown, 1999; citados por Berthon et al., 2008).

O marketing desenvolvido pelas PME acaba por se circunscrever mais ao *networking* (Gilmore et al., 2001, citado por Barbu et al., 2010); na combinação de transações, relacionamentos, interações e numa rede de comercialização (Brodie et. al., 1997, citado por Barbu et al., 2010); e no uso intensivo da internet e do *e-commerce* (Chaffey et al., 2000; Rayport & Jaworski, 2001, citados por Barbu et al., 2010). Fica patente a ideia de que as teorias e definições de marketing podem não se aplicar “*ipsis verbis*” às pequenas e médias empresas. Tal

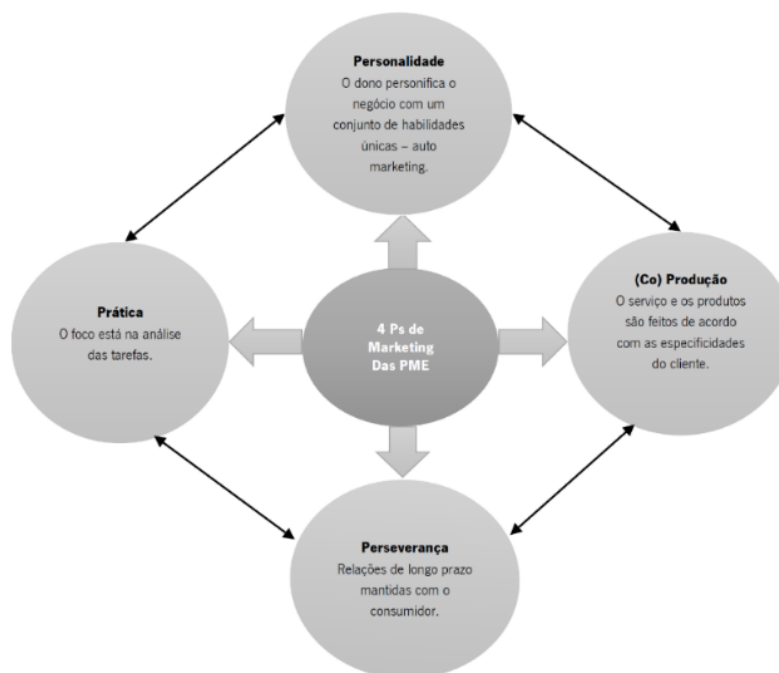
pode acontecer porque as teorias e as definições do marketing têm sido desenvolvidas e dominadas no contexto das grandes empresas (Brooksbank, 1999; McCartan-Quinn & Carson, 2003; Moriarty et al., 2008; Simpson et al., 2006; Stokes & Wilson, 2010; citados por Resnick e Cheng, 2011).

Resnick e Cheng (2011) resolveram investigar o marketing nas PME porque identificaram na literatura autores que defendem a necessidade de desenvolver e aperfeiçoar modelos de marketing existentes, com o objetivo de traçar o perfil das práticas de marketing nas PME. As principais conclusões da investigação destes autores indicam que o marketing nas pequenas e médias empresas consiste no envolvimento e relacionamento com os clientes, na satisfação das necessidades desses clientes, no *networking* e no auto marketing dos proprietários (Resnick & Cheng, 2011). Estas informações coincidem com a teoria de que o marketing nas PME é influenciado pelas características (como competências e habilidades) dos gestores/proprietários, pelo próprio ambiente dos negócios, e pelos recursos existentes. A pesquisa de Resnick e Cheng (2011) contribui com novas descobertas, uma das quais indica que dentro de certos ambientes de negócios das PME, o marketing é visto de forma negativa, podendo mesmo ser considerado prejudicial para a credibilidade do negócio. As pequenas e médias empresas estudadas pelos autores não se sentiam confiantes em relação ao marketing por considerarem que não se ajustava ao seu contexto, temendo até o investimento financeiro. As PME criaram esta ideia do marketing porque acreditam que devem fazer o mesmo que as grandes empresas fazem. O crescimento da área do marketing e das atividades praticadas por grandes empresas, tais como campanhas publicitárias, patrocínios de grande escala e relações públicas comunicam uma imagem de marketing que não é coincidente com as PME.

Resnick e Cheng (2011) aperceberam-se da forma como as pequenas e médias empresas se envolvem com o marketing e decidiram ilustrar com o modelo de marketing das PME, o modelo dos “4 Ps”. Os “4 Ps” significam P - prática, P -(co) produção, P- perseverança e P- personalidade, (Resnick & Cheng, 2011) conforme figura 19. A prática refere-se ao foco em desempenhar as tarefas. A (co) produção diz respeito ao que a PME produz tendo em conta as necessidades dos clientes (por exemplo, os sistemas de informação ou os intervalos específicos de produtos). A perseverança refere-se à construção, e conseqüentemente à manutenção de relacionamentos que se pretendem de longo prazo com os clientes (mesmo que as PME se concentrem no curto prazo, em vez de planear ou fazer uma estratégia). A personalidade está ligada ao proprietário e à forma como este personifica o negócio (um conjunto único de habilidades, que não podem ser copiadas) (Resnick & Cheng, 2011).

Por fim, os autores afirmam que os mitos que rodeiam o marketing devem ser esclarecidos e disseminados. Assim as PME poderão usar o seu modelo de marketing, o dos “4Ps”, para fazer crescer e desenvolver os seus negócios. Para isso, também é importante que seja dada atenção e aconselhamento às pequenas e médias empresas, no sentido de ajudar a corrigir essas ideias incorretas (Resnick & Cheng, 2011).

Figura 17: Modelo de Marketing das PME



Fonte: Resnick e Cheng, (2011, p. 6)

É inegável a importância que as PME têm vindo a assumir no atual panorama empresarial e, Zavala e Vega (2017) salientam que as economias do mundo inteiro direcionaram a sua atenção para o desenvolvimento e proteção das PME porque contribuem para o PIB, independentemente do nível de desenvolvimento que possam ter. Pensou-se, durante muito tempo que criar estruturas empresariais maiores, mais hierarquizadas e complexas era o caminho para o desenvolvimento empresarial, no entanto, e segundo os autores, quando se analisa a indústria japonesa e italiana compreende-se que este modelo sofreu alterações. É importante mudar de paradigma, a veneração pelo o que é grande e compreender e aceitar o que as investigações recentes têm demonstrado em relação aos países desenvolvidos e países da América Latina. “Os negócios jovens criam mais empregos que os grandes e velhos, os negócios pequenos inovam e produzem mais desenvolvimento tecnológico que os grandes, adaptam-se mais às mudanças do meio ambiente, inovam mais e o desafio intelectual para uma pequena empresa é muito maior quando comparado com o que se exige a uma grande empresa” (Zavala & Vega, 2017, p.73).

As PME que operam num mercado global, defrontam-se com os mesmos desafios que as grandes empresas multinacionais (globalização, desregulamentação) estas empresas estão sujeitas, na sua maior parte às regras de competitividade internacional; concorrentes mais agressivos; constantes mudanças tecnológicas e dinâmicas políticas; clientes mais rigorosos e reivindicativos; a mercados perceptíveis aos efeitos da globalização e ao papel das marcas, facilmente se compreende a importância que o marketing deverá assumir para as PME.

As marcas poderão desempenhar um papel muito importante quando é mais trabalhoso competir com base na qualidade do produto ou no preço, logo para se obter a diferenciação no mercado são importantes os nomes de marca e os capitais de marca (*brand equity*) associados às mesmas. A única forma de as PME diminuírem a sua vulnerabilidade face aos gigantes empresariais é fazerem-se exigir pelo mercado, através da construção de uma marca bem

conhecida e com uma imagem específica junto do público-alvo (Kapferer, 2002). A criação de uma imagem de marca forte e sólida é um meio eficiente para lutar contra a concorrência das grandes empresas produtoras.

Os consumidores mostram-se muito recetivos para experimentar novas marcas e uma preferência crescente por uma variedade de marcas, por este motivo as PME deverão ter cada vez mais uma preocupação com a imagem e procurar novas formas de melhorar a sua imagem e posição no mercado, considerando a gestão de marca como uma das principais prioridades estratégicas.

1.3.3 A investigação de Krake. O Modelo de Funil para o Papel da Gestão nas PME

No início do segundo milénio, a gestão da marca era uma área de investigação pouco abordada, Krake em 2005 decidiu investigar a gestão da marca nas pequenas e médias empresas, construindo uma nova teoria, e forneceu novidades para os empresários nesta matéria. O estudo de Krake (2005) elucida fundamentalmente sobre o papel da gestão da marca na PME assim como as variáveis que influenciam essa gestão. O autor elaborou um novo modelo para o desenvolvimento da marca na PME, destacando o papel interno da gestão da marca. A principal ideia é que a paixão pela marca por toda a empresa pode ser um factor importante e que deve ser iniciado pelo gestor de modo a alcançar o reconhecimento da marca. Tal não acarreta custos e o impacto poderia ser significativo. Neste processo, e segundo o mesmo autor, a criatividade é indispensável. Esta premissa é completamente válida e defendida atualmente, Wheeler (2019) advoga que a prática da gestão de marcas exige muito mais inteligência, criatividade, imaginação e emoção do que o resto do mundo dos negócios.

Krake (2005) avança com uma ideia importante para os gestores das PME: se estes profissionais ambicionam o reconhecimento da marca devem começar de dentro para fora, ou seja, investir primeiro dentro da empresa, colocando a gestão da marca como uma prioridade no quotidiano dos que trabalham na empresa. As principais conclusões deste autor, ainda que algumas ideias reiteradas pelos autores mencionadas anteriormente, serão destacadas para que haja um seguimento lógico em relação ao raciocínio do autor. As conclusões são que: 1) a gestão da marca recebe pouca ou nenhuma atenção diária, as vantagens que uma marca forte proporciona são muitas e as condições que devem ser cumpridas para que se crie uma marca forte quase que não são tidas em conta. 2) O trabalho desenvolvido com outras empresas para elevar o valor de uma marca, o *co-branding*, também é subvalorizado. 3) Nestas empresas, muitas vezes o nome da empresa não é o mesmo que a marca, o que diminui ainda mais a oportunidade de se fazer sobressair e chamar a atenção do público. 4) Esta situação ocorre porque as PME veem-se limitadas pelo factor tempo e sentem dificuldades em gerir a marca ou, nem sequer têm consciência do conceito de gestão da marca (*branding*). 5) Como este conceito ainda não está enraizado nas práticas de gestão das PME, nenhum funcionário lhe atribui atenção que merece, e o gestor pode ser extremamente importante na construção e aquisição de reconhecimento de uma marca dentro e fora da empresa. Na maior parte das vezes 6) a criação de notoriedade da marca, que se pretende elevada, não é um objetivo consciente de marketing, que faz parte de um orçamento previamente definido pela PME. 7) Só quando confrontados e questionados mais em profundidade, se compreende que essa notoriedade é um algo que as empresas almejam. 8) Como nas PME o volume de negócios é uma meta a curto prazo, estas empresas focalizam a sua atenção nas vendas, estimulando-as para que possam sobreviver. 9) Todavia, as empresas locais procuram

destacar o nome da marca no máximo de superfícies possíveis como a embalagem, a fachada do edifício e o papel timbrado da empresa (Krake, 2005).

Krake (2005) concluiu referindo que é difícil assinalar um único factor que faça com que a empresa crie uma marca com forte notoriedade. Contudo, é claro para este autor que a criatividade é um fator muito importante e que deve ser o gestor da empresa a iniciar o processo, deve partir dele (Krake, 2005). A este propósito Kotler et al. (2017) referem que a criatividade é um recurso valioso e necessita ser incentivado. Para fazer sobressair a marca num universo tão competitivo e concorrencial é importante que ela ofereça algo mais aos clientes, seja disruptiva e proporcione experiências únicas.

Passando aos problemas que estas empresas enfrentam na gestão da marca, Krake (2005) refere que são diversos e diferem de empresa para empresa, o que pressupõe que os problemas dependem do negócio. Não é muito frequente os problemas da gestão da marca serem comparáveis aos problemas de marketing das PME descritos na literatura. Para além de que, esses problemas são diversos e, na prática, completamente diferentes dos descritos na teoria do marketing. Se a literatura apresentasse mais estudos com informação sobre a gestão da marca nas PME seria mais simples compreender e interpretar os problemas da gestão e do marketing das PME (Krake, 2005).

Keller em 2003 criou um modelo com orientações para a construção da marca nas PME, é uma das poucas publicações académicas sobre gestão da marca nas PME, no entanto, não se percebe como essas diretrizes foram pensadas e definidas. Logo, podem ter sido baseadas em estudos anteriores ou simplesmente serem fruto do raciocínio empresarial aplicado ao tema (Krake, 2005). O mesmo autor quis colocar em prática o modelo de Keller (2003), composto pelas seguintes diretrizes: concentração na construção de uma ou duas marcas fortes; concentração no programa de marketing de forma criativa desenvolvida com uma ou duas associações de marca importantes (*brand equity*); utilização de um mix bem integrado de elementos de marca que suportem tanto a imagem como a notoriedade da marca; desenvolvimento de uma campanha *push* (para construir a marca) e de uma campanha criativa *pull* que atraia a atenção; ampliação da marca ao maior número de associações secundárias possíveis (Krake, 2005).

Os resultados da pesquisa de Krake (2005) mostraram que algumas diretrizes de Keller não são aplicáveis às PME, nomeadamente o desenvolvimento de uma campanha *push* e de uma campanha criativa *pull*. Essas orientações, para o autor, não foram levadas em consideração porque a maior parte das PME estudadas não mostrou preocupação com estas questões e não atribuiu a devida atenção. Nestas empresas, apenas algumas colaboravam com outras empresas ou se envolviam no *co-branding*; ou seja, na partilha da gestão da marca. Neste sentido, e segundo as conclusões das entrevistas realizadas por Krake (2005), substituiu as diretrizes não aplicáveis por outras duas: 1) assegurar que há uma ligação clara entre o carácter do empresário e, 2) levar a que internamente haja uma paixão pela marca.

Recorrendo novamente ao estudo de Krake (2005), refere-se que na investigação a que se propôs, encontrou um conjunto de fatores que influenciam o papel da gestão da marca nas pequenas e médias empresas. O autor representou-os num esquema, chamado modelo de funil (figura 17). Passando à explicação da figura salienta-se que o proprietário/gestor da PME tem um papel importante na gestão da marca. A marca é personificada pelo empresário, muitas vezes, ele tem uma influência muito grande na comunicação da marca, na mensagem que passa para o mercado. Tal situação é mais frequente nas PME do que nas grandes empresas. A influência de

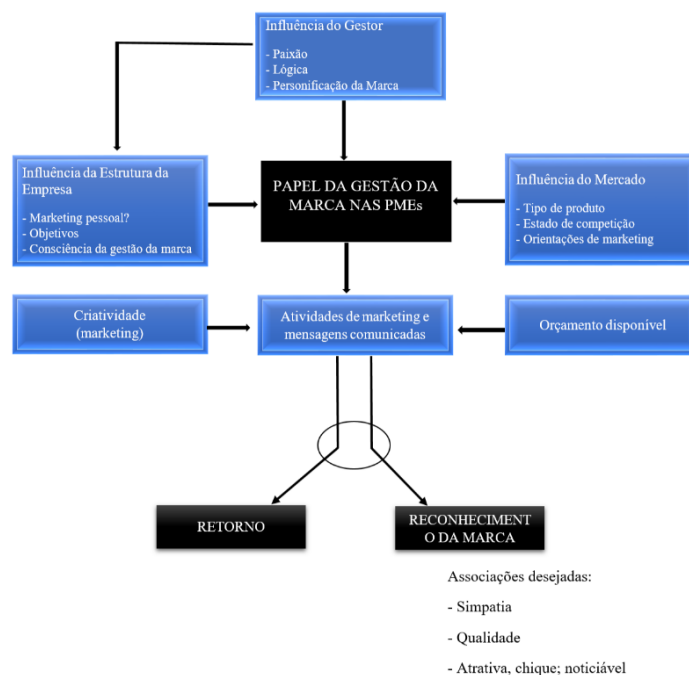
um empresário no negócio é maior numa PME e a marca é muito mais integrada com o empresário de uma PME (Krake, 2005). Uma marca de um produto não vai além, na maior parte dos casos em PME, de um logotipo criado pelo diretor ou gerente da empresa (Zavala & Vega, 2017).

A estrutura da empresa tem mais influência na gestão da marca nas PME do que nas grandes empresas, e por isso a estrutura de uma PME apresenta três aspetos que podem ter efeito na gestão da marca, nomeadamente, 1) o pessoal de marketing, 2) os objetivos e 3) a sensibilização para a gestão da marca (Krake, 2005). O que influencia a gestão da marca é o mercado em que a PME opera, os produtos que oferece e a sua orientação para o mercado. O número e dimensão dos concorrentes, tem um papel importante no que diz respeito à própria PME (Krake, 2005).

Uma PME que depende mais do mercado de atuação pode ter alguma influência sobre ele, pelo contrário, uma empresa multinacional tem um maior domínio sobre o mercado e se quiser pode alterar o mercado ou criar um (sub) mercado (Krake, 2005). A estratégia de marketing, a criatividade e o *budget* disponível afetam diretamente as atividades de marketing e as mensagens comunicadas pela PME. Para estas empresas, a criatividade pode determinar a quantidade de atividades de marketing. O orçamento pode influenciar o investimento nas ações de marketing e as mensagens que recebem por parte dos clientes. O orçamento vai determinar muitos fatores em diferentes graus, especialmente na publicidade, porque construir uma marca forte tem custos elevados (Krake, 2005). Como uma PME tem um orçamento muito mais modesto do que uma grande empresa, o *budget* disponível vai influenciar a criatividade (Krake, 2005).

O estudo revelou também que, para uma PME, a meta desejada das suas atividades de marketing e comunicação é dupla. Pretende-se criar reconhecimento da marca, mas também gerar volume de negócios, que para as PME significa concentrar-se na venda (Krake, 2005). Finalmente, no modelo de funil percebe-se que as atividades de marketing e as mensagens transmitidas afetam o volume de negócios e o reconhecimento da marca. Por conseguinte, o objetivo das ações de marketing e das mensagens comunicadas é ganhar volume de negócios e criar o reconhecimento da marca (Krake, 2005).

Figura 18: Modelo de Gestão da Marca



Fonte: Krake (2005, p. 233)

1.3.4 Modelo de Desenvolvimento da Marca numa PME

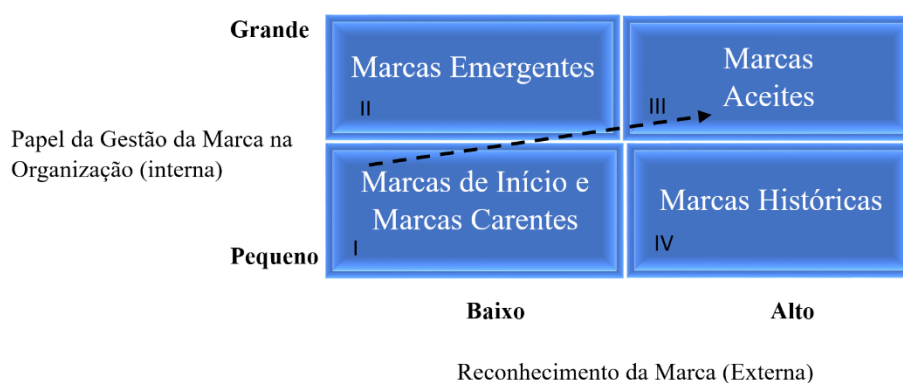
O desenvolvimento da marca numa PME é representado num modelo dividido por dois eixos. O eixo vertical representa o papel da gestão da marca dentro da organização; o eixo horizontal mostra a notoriedade (externa) da marca. Da relação destes fatores nasce a nova teoria da gestão da marca nas PME, a do modelo de desenvolvimento da marca (Krake, 2005).

Antes de explicar o modelo, Krake (2005) observou que não existem critérios objetivos para medir o reconhecimento de uma marca na PME assim como para medi-los entre si. Assim sendo, as entradas no eixo horizontal são subjetivas, o que acontece menos no eixo vertical (Krake, 2005). Da relação entre os eixos criam-se quadrantes com diferentes tipos de marca (figura 18). No quadrante I encontram-se as marcas de início e as marcas carentes. As marcas principiantes são marcas que ainda não conseguiram criar consciência e cuja compreensão da gestão da marca precisa crescer, para que possa ter um papel mais importante. As marcas carentes são marcas com uma existência mais prolongada (mas que não obtiveram o reconhecimento do nome e não dão destaque à gestão da marca dentro da empresa), não são empreendedoras nem incorporam a ideia de reconhecimento da marca dentro da sua organização e têm pouco ou nenhum orçamento disponível. Possivelmente, essas marcas vão ficar estáticas, na mesma posição no modelo nos próximos dez anos (Krake, 2005). As marcas emergentes, no quadrante II, são aquelas que estão a edificar o seu reconhecimento, que demora tempo. Neste quadrante, o proprietário faz com que todos dentro da organização percebam e reconheçam a marca e determina o orçamento disponível para a sua gestão (ainda que esta situação seja difícil).

Se o proprietário e a PME estão determinados a construir uma marca forte e conseguem alcançar esse objetivo, posteriormente, a marca pode ser considerada uma marca estabelecida (quadrante III). Isto significa que a marca conseguiu atingir um alto grau de reconhecimento, e que trabalha para conseguir o máximo *brand equity* possível, sendo possível colher os benefícios

deste sucesso e estendê-lo no futuro (Krake, 2005). Por fim, no quadrante IV estão as marcas históricas, que são as que conseguiram criar um elevado grau de reconhecimento da marca, apesar de haver pouco suporte estrutural para tal dentro da empresa. Estas marcas são exceções que, devido aos acontecimentos do passado, conquistaram essa posição. No caso das PME, normalmente, são as empresas de tamanho médio que, devido a um produto marcante ou com muita história, conseguiram construir um enorme reconhecimento da marca sem realmente ter dedicado muita atenção a isso (Krake, 2005).

Figura 19: Modelo de Desenvolvimento da Marca numa PME



Fonte: Krake (2005, p. 235)

1.3.5 O Gestor da PME e o *Branding*

Como mencionado no modelo do funil de Krake (2005), o gestor da PME tem bastante influência na atenção dada à gestão da marca, razão pela qual, o tema é estudado por diversos autores. Normalmente, numa pequena e média empresa o gestor é também o proprietário da empresa. Além disso, o gestor acumula outras funções e decide sobre tudo, da publicidade ao recrutamento (Abimbola & Vallaster, 2007). O gestor assume-se capaz de desempenhar várias tarefas, o que resulta, na maioria dos casos, da falta de tempo para estabelecer prioridades. Além disso, demonstra não ter competência de gestão para conceber e implementar estratégias e elaborar o sistema de objetivos, elemento essencial da gestão estratégica, que é pouco utilizado dentro deste tipo de empresas (Inskip, 2004).

Como o gestor/proprietário é um profissional multifacetado e acumula tarefas, também se ocupa da construção da marca sendo que, neste processo, desempenha um duplo papel importante. Por um lado, determina a estrutura da organização e a atenção dada à gestão da marca. A sua visão encontra-se muitas vezes incorporada nas características organizacionais e nas operações do negócio. Na sequência desta ação, a estrutura da empresa tem mais influência sobre o papel da gestão da marca nas PME do que em grandes empresas. Por outro lado, muitas vezes, a marca é trabalhada à imagem do gestor e, como tal, tem uma interferência direta comunicação da marca para o mercado. Tal cenário é muito mais frequente nas PME do que nas grandes empresas (Krake, 2005).

A marca implica a obtenção de uma mais-valia, um valor intangível para um produto de qualidade (Inskip, 2004). Deste modo, a construção da marca não será necessariamente para

estimular a compra de produtos e a lealdade de comportamento, mas para determinar a criação de imagens favoráveis no cliente (Armstrong & Kotler, 2012). Sucede ainda que as pequenas e médias empresas encaram a gestão da marca de modo diferente. Wong e Merrilees (2005) indicaram que do ponto de vista de muitos proprietários ou gestores, a gestão da marca restringe-se à publicidade e ao logotipo. Os gestores devem encarar a marca de forma diferente. Enquanto uns a consideram um logotipo impresso numa qualquer peça de comunicação, outros gestores associam a existência da marca quando os clientes a reconhecem, ou seja, quando o produto tem notoriedade. Apesar de ser importante oferecer qualidade, estas visões são muito elementares. Os gestores das empresas, e das PME em particular, devem entender a marca como algo mais abrangente, algo que vai para além da identidade visual.

Até hoje, a função “produtiva das organizações é vista como uma das mais relevantes, no entanto, devido às muitas mudanças ocorridas no cenário empresarial e institucional, os gestores têm que acatar que o desenvolvimento das empresas exige necessariamente a definição daquilo que são consideradas estratégias de imagem e comunicação. Quando as empresas estavam basicamente preocupadas em produzir para colmatar a procura, a comunicação comercial era tratada como um instrumento acessório. Na economia atual, além do aspecto tangível de produtos e serviços, os ativos intangíveis representam um valor decisivo para as organizações” (Zavala & Vega, 2017, p.60). Bresciani e Eppler (2010) afirmam que um problema comum é que os empresários/gestores de PME geralmente prestam mais atenção a questões financeiras e de produção e menos a questões da gestão da marca. A razão é que os empresários das PME acreditam que uma boa estratégia de gestão da marca e comunicação não é necessária para iniciar um negócio, não é prioritário porque o marketing estratégico e a gestão da marca são práticas comuns e mais destinadas às grandes empresas, as detentoras de muitos recursos. Outras empresas tentam contrariar esta ideia, mas acabam por se deparar com a falta de recursos financeiros, de infraestruturas ou de recursos humanos. Até então a literatura demonstrou que a gestão não é uma prioridade para as PME (Inskip, 2004).

Contudo, aparece na literatura alguns estudos que, forma resumida, demonstram haver exceções, ou seja, há profissionais de PME que trabalham a gestão da marca usando o modelo básico de construção das marcas corporativas e, também uma estratégia de marketing que visa atingir e impactar o cliente através dos *social media*, porque se as empresas não se conectarem aos seus clientes correm o risco de perdê-los. Os profissionais de PME estão a ficar mais recetivos às novas tecnologias e cada vez mais reconhecem que existe uma oportunidade de negócio na adoção efetiva de redes sociais, para construir e manter as questões de confiança e compromisso com os clientes, e para melhorar e manter a qualidade nos relacionamentos em rede (Harris & Rae, 2010).

Pereira (2015) nos resultados da investigação que desenvolveu apurou que os motivos para a adesão às redes sociais pelos gestores de grande parte das PME são: “1) aproveitar as redes sociais para apresentar os seus serviços a um maior número de potenciais clientes e 2) para conseguir ferramentas de marketing de baixo custo. Desta maneira, têm a possibilidade de aceder a inúmeras informações sobre pessoas e organizações e dar-se a conhecer a potenciais clientes sem barreiras. O motivo menos apontado pelos profissionais de PME são o recurso a financiamentos. Os motivos estão agrupados em cinco fatores: identificação de oportunidades, partilha de informação, comunicação e inovação, redução de custos e marketing. Relativamente aos motivos para a não adesão às redes sociais é precisamente a falta de interesse nesses canais de comunicação e informação, foi a razão mais apontada pelos inquiridos” (Pereira, 2015, p.39).

1.3.6 A PME e a Marca no Mundo Digital

A Internet está a mudar os modelos de fazer negócios. É o meio de crescimento mais rápido da história e o motor da nova economia. A transformação digital nas PME significa uma alteração de paradigma, uma mudança do tradicional para o digital na procura de melhores soluções; melhores produtos / serviços e estratégias. Esta transformação digital é necessária de forma a incrementar valor dentro das empresas. Este processo leva tempo e consome recursos, mas não são só as grandes empresas que podem implantar programas de transformação digital, até porque isso não se resume a quem tem mais dinheiro (Rabelo, 2018). Lindon et al. (2004), referem que o impacto da Internet na vida dos consumidores não tem parado de aumentar e a Internet proporcionou uma enorme variedade de ferramentas de marketing, tanto para as empresas mais atuais como para as mais tradicionais, que não podem descurar estas novas oportunidades. Um mundo de oportunidades se abriu para as PME que, até agora era impensável (Sancho, 2011).

Segundo o mesmo autor, as mudanças no mundo das marcas e como essas mudanças podem afetar as PME, são as que seguir se enumeram:

- O sucesso da marca pode ser mais rápido. Tradicionalmente, o processo de criação de uma marca tem sido longo no tempo. Desde a disseminação da internet, tem havido inúmeros casos de marca, muitos deles jovens PME, que ganharam enorme força em curtos períodos de tempo. O tamanho reduzido da empresa traduz-se em agilidade que é uma vantagem (Sancho, 2011);
- A cadeia de valor da marca torna-se mais curta em algumas ocasiões - O fenómeno do comércio eletrónico favorece a desintermediação. Os canais são encurtados e as marcas acedem diretamente aos seus usuários. A PME chega à venda sem pressões de canal e sem limites geográficos, horários, etc (Sancho, 2011);
- A segmentação varia na internet, muitos dos modelos tradicionais de segmentação têm pouco valor, como os critérios demográficos. A natureza da rede gera hiper-segmentação dos consumidores. As marcas muito focadas em nichos específicos podem aceder de forma rápida e a baixo custo (Sancho, 2011). Com base em ferramentas de *analytics* é possível segmentar o público com base em diversos dados e abordar os *leads* de forma personalizada (Rabelo, 2018);
- A natureza da experiência do consumidor mudou - A internet tem um papel de liderança na experiência da marca ao permitir a interação total com o cliente (Sancho, 2011). A relação com o cliente é bem mais interativa. As mensagens e as avaliações que os clientes fazem é muito mais influente que a publicidade. Há uma transformação na participação dos clientes, é mais dinâmica e crítica para o sucesso das empresas (Rabelo, 2018). O foco de atenção dos clientes é cada vez menor e muda mais rápido. Conseguir estabelecer um diálogo e fidelizar a atenção das novas gerações é cada vez mais desafiador para as marcas e empresas (Kotler et al., 2017).
- O papel da publicidade, promoção e relações públicas mudou - Ao variar os padrões de consumo dos públicos nos media, através da penetração massiva da internet, as possibilidades que uma marca tem de transmitir as mensagens variam. Pretende-se criar conteúdo genuíno que desperte a atenção do consumidor, para que este se possa identificar ou não com as informações partilhadas. Desenvolver estratégias como o marketing de conteúdo tem grande participação na transformação digital (Rabelo, 2018).

Esta abordagem envolve toda a produção de conteúdos que passam por uma comunicação mais humanizada, assertiva e eficiente, ao falar com as pessoas sobre aquilo que elas realmente desejam saber, essencialmente no online (Kotler et al., 2017). A drástica redução dos custos de comunicação que a internet proporcionou, permite que as PME tenham acesso a grandes audiências (Sancho, 2011);

- A fidelidade à marca é mais difícil de obter e preservar - A internet permite uma maior interação com o cliente, o que deve aumentar as chances de gerar fidelização à marca, mas na realidade o que acontece é que na rede as diferentes propostas e ofertas de marcas são multiplicadas. Na era digital, avançamos para um mundo mais dominado pela rede de clientes, neste cenário os clientes conectam-se e interagem com a marca de uma forma cada vez mais dinâmica. Actualmente, eles influenciam-se reciprocamente e contribuem para a construção e reputação das empresas e marcas (Rabelo, 2018). Este aumento na oferta, ou visibilidade, dificulta a atração e retenção de clientes. Este aspecto que à priori parece negativo é uma oportunidade para as PME, podem atrair clientes de grandes empresas que trabalham com enormes orçamentos para conseguir a fidelização (Sancho, 2011);
- A internet permite um verdadeiro marketing de resultados. As métricas e análises do marketing tradicional, especialmente aquelas referentes à comunicação, em muitos casos estão longe dos resultados económicos da empresa ou, pelo menos, é difícil estabelecer uma relação de causa e efeito. Na internet, a medição dos resultados é inerente ao meio ambiente. Tudo é mensurável e quantificável, até mesmo criando modelos de contratação para campanhas em que as empresas pagam apenas pelos resultados efetivamente obtidos. O monitoramento, especialmente das acções desenvolvidas nas redes sociais permite saber o que as pessoas pensam e sentem acerca da marca, é uma forma de conseguir *feedback* honesto que leva a melhorias na experiência do cliente (Rabelo, 2018).
- Essa possibilidade de mensuração e contratação por resultados é ótima para as PME que, devido à escassez de recursos, devem priorizar investimentos em meios com retornos seguros e quantificáveis (Sancho, 2011).
- O tamanho já não é o mais importante - Tradicionalmente, para criar uma marca global, o tamanho da empresa era o fator mais determinante. O marketing de massas significava distribuição massiva. Com a internet, em muitos casos, já não é necessário. Uma empresa pode ter uma presença global na rede sem ter uma presença física. Há uma redução radical nos custos de marketing que permite o acesso à expansão geográfica, nacional e internacional de empresas de todas as dimensões. Além disso, os custos de comunicação na internet são muito menores do que a comunicação tradicional nos meios de comunicação de massa, de modo que as empresas com pouco orçamento podem atingir o público até agora inatingível (Sancho, 2011).

Portanto, é claro que a internet é uma enorme oportunidade para a PME. Não quer dizer que todas as PME devam ter uma presença na Internet, mas todas as PME conscientes devem realizar um exercício de estudo e análise do impacto que uma estratégia poderá ter no mundo virtual.

2º CAPÍTULO – As Startups

2.1 Definição Conceptual de Startup

Se a literatura académica sobre a gestão da marca e gestão da comunicação de marca nas PME é muito escassa conforme ficou evidenciado no capítulo anterior, a verdade é que a literatura face a uma nova realidade empresarial emergente e ainda em afirmação é, praticamente, nula. Existem alguns autores que se debruçaram sobre o assunto, mas a informação é reiterada de autor para autor, pouco acrescentando à investigação académica. O termo startup não é recente, mas apenas de há uns anos é que começou a ser utilizada em Portugal.

A sua recente existência e o forte interesse do capital especulativo fizeram com que a parte prática se tenha desenvolvido muito além da teoria e, por isso, o conteúdo ainda precisa ser mais estudado pelo meio académico. Nesse sentido, a oferta de artigos académicos ainda é bastante limitada e pouco diversificada, com a maioria das publicações concentradas em poucos autores. Acresce ainda, a maior parte do conhecimento está contida em blogues e sites e o conteúdo teórico em geral é apenas para apoiar o prático.

Eric Schmidt, ex-CEO do Google, em 2010 conjecturou que em dois dias era criada a mesma quantidade de informação que a humanidade criou, desde o seu nascimento, até 2003. Esta celeridade leva a que as empresas necessitem de se adaptar, e os seus modelos de negócios devem ser sustentados através de inovações e não garantir apenas a coerência, mas também é preciso que façam o uso das novas tecnologias vigentes. Desta forma, houve nas últimas décadas uma aceleração do ritmo de crescimento de algumas empresas como nunca outrora fora observado, sobretudo devido às novas potencialidades dos modelos digitais proporcionadas pela Internet. Face a este cenário, os investidores passaram a manifestar interesse pelas startups, especialmente devido a um possível retorno de investimento num curto espaço de tempo, edificaram a fama de Silicon Valley e vêm-se espalhadas um pouco por todo o mundo, como atesta o relatório da Startup Genome, “The Global Startup Ecosystem Report 2020”.

Gitahy (2010) afirmou que foi nas últimas décadas que o termo startup ganhou uma nova forma com a chegada da “bolha da Internet”, entre 1996 e 2001 e onde nasceu o conceito empresarial de startup. Há algumas décadas o termo foi utilizado nos Estados Unidos, mas só a partir da difusão das empresas “ponto com” é que foi ganhando outra dimensão e se estabelecendo como uma nova abordagem empresarial. A difusão da Internet foi um fenómeno em que empresas passaram a participar no mercado digital e supervalorizaram as suas quotas na bolsa de valores NASDAQ. De acordo com o dicionário Priberam da língua portuguesa, o termo startup significa “uma empresa ou negócio novo ou em fase de arranque, geralmente de carácter inovador e ligado à tecnologia. Gitahy (2010) esclarece que é mais comum, devido aos custos reduzidos, vendas repetidas, expansão do negócio mais rápido, fácil e barato, as startups serem empresas de Internet (software). No entanto, há investigadores que salientam que, com uma patente inovadora pode também ser considerada startup, desde que comprove o negócio repetível e escalável.

As startups são por norma empresas relativamente novas, que têm como base ideias inovadoras e normalmente tecnológicas, tendo no seu início custos de manutenção reduzidos e sendo profundamente escaláveis quando o projeto é de sucesso, conseguindo aumentar os seus lucros rapidamente. É importante que os empreendedores das startups desenvolvam competências de forma a reagir de forma mais célere à mudança e adquirir uma equipa multidisciplinar, isto para

alcançarem maior êxito. Ries (2012) salienta que o valor criado pela startup não está no produto propriamente dito, mas antes nas pessoas que compõe a equipa e na organização que criaram, não podendo, desta forma, uma startup ser caracterizada unicamente pelo seu produto.

Ries (2012) caracteriza-as como sendo um grupo de pessoas que trabalham utilizando as ferramentas digitais com uma ideia nova que, aparentemente, poderia gerar recursos, principalmente associados à tecnologia. Utiliza-se o termo para se referir a empresas recém-criadas que estão em fase de desenvolvimento, que contam com projetos inovadores e geralmente com um investimento financeiro baixo. Como exemplo, cita a Apple, Yahoo!, Microsoft (Ries, 2012). Importa ainda referir Ries (2012) dentro desta linha de pensamento relativamente aos recursos humanos, refere que “é uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza” (Ries, 2012, p. 27). Na sua opinião, é muito frequente pensar-se e de forma errada, a startup como um produto ou uma inovação tecnológica. A startup é muito mais, caracteriza-se como intensamente humana, onde a aprendizagem validada de como desenvolver um negócio sustentável é o maior valor gerado internamente.

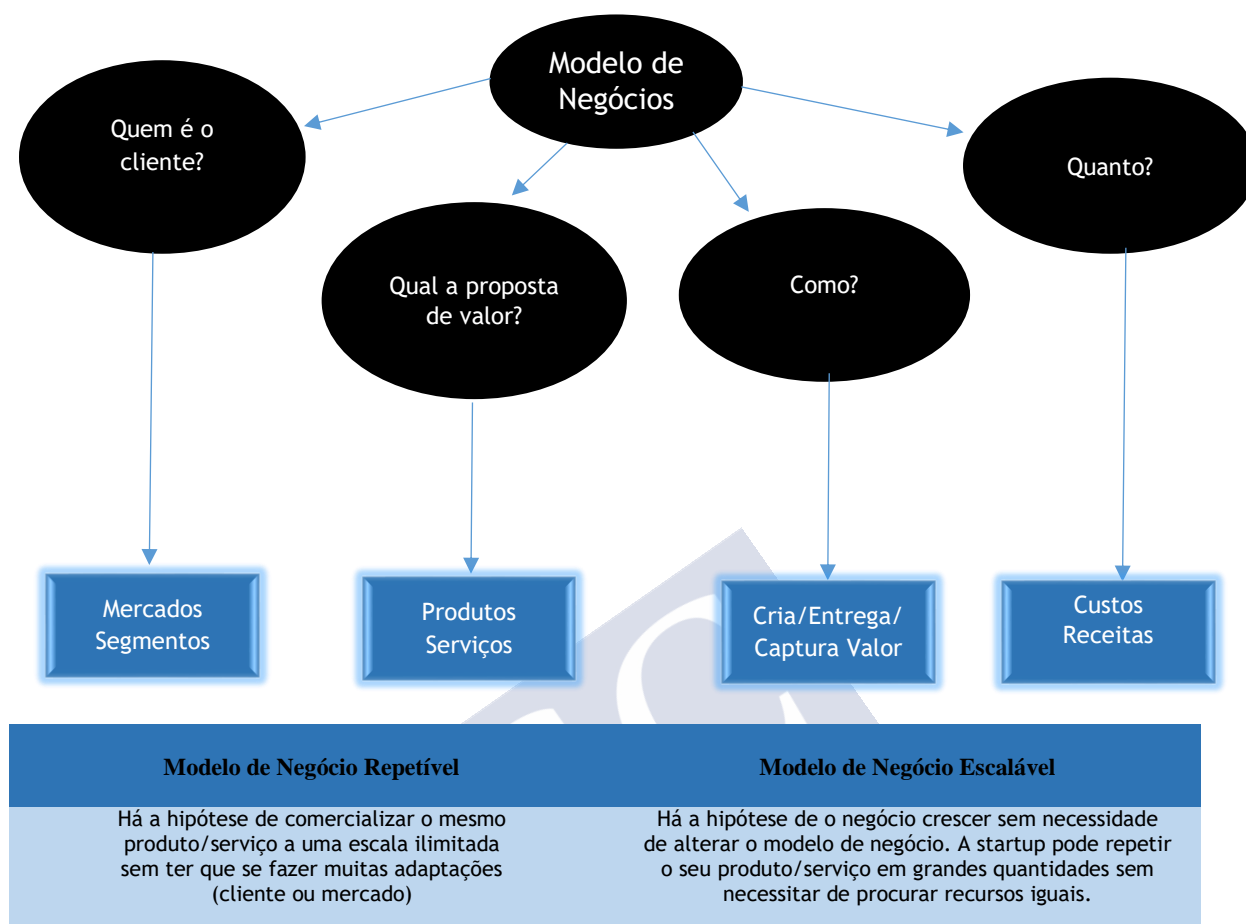
As startups caracterizam-se também pelo trabalho em redes de colaboração entre pessoas e organizações que se constroem e desfazem em alta velocidade, segundo a tarefa, objetivos, ramo e profissões dos seus integrantes. Trabalham geralmente por projetos que tem um início, meio e fim, geralmente de curto ou médio prazo (Ries, 2012). Segundo Cruz (2015), apesar da importância económica e do *glamour* que as startups possuem entre os empreendedores jovens, estas estão sujeitas a um rápido declínio por diversos fatores, dentre eles o produto não ter boa aceitação junto dos clientes, a falta de investimento para melhoria contínua do produto ou serviço, como pode ser constatado em startups que foram reconhecidas como a 99TAXI, que aceleradamente perdeu espaço para o UBER e teve que se reinventar.

Investigação mais recente desenvolvida por Moraes et al. (2015) apresenta algumas singularidades das startups, tais como novas tecnologias, equipa especializada com graduação e pós-graduação, nativo desenvolvimento, isto é, começam a aplicação do zero e personalizado, com a participação do cliente em todas as fases de criação do produto ou serviço. Esta ideia remete-nos para o conceito de co-criação e do novo perfil de clientes, os *adprosumers*. Conceitos analisados no primeiro capítulo.

Pode-se dizer, portanto, que as startups nascem de ideias de empreendedores (Toledo, 2011) num contexto criativo e inovador, tendo por objetivo solucionar um problema, utilizando um modelo de negócio que seja rentável, repetível e escalável (Blank & Dorf, 2012), e em condições de extrema incerteza (Gitahy, 2010).

O modelo de negócio escolhido tem por objetivo especificar a forma como a empresa cria valor para o cliente (Toledo, 2011). De modo a compreender este conceito, Blank (2010) apresenta uma descrição de modelo de negócio que passa pela compreensão de como a empresa obtém lucro, consegue mais clientes e usuários, aumenta o tráfego na rede, ou qualquer outro indicador utilizado para medir o sucesso da organização. Normalmente são empresas de pequena dimensão, apesar de nem todas as pequenas empresas poderem ser consideradas startups (Ries, 2011). Uma startup, no início da sua atividade empresarial, é uma pequena ou microempresa. Porque o ritmo de crescimento das pequenas ou microempresas é muito mais lento e limitado, facilmente se compreende que nem todas são uma startup.

Figura 20: As Startups e os Modelos de Negócio



Fonte: Elaboração própria

Em mercados digitais e de alta tecnologia é frequente existir um ambiente de incerteza, especialmente devido à concorrência e alteração frequente da tecnologia, conduzindo a que neste tipo de empresas os novos produtos sejam desenvolvidos persistentemente.

Para Leal (2013), uma startup é uma organização com base tecnológica que ainda está a procurar o seu modelo de negócio e precisa ajustar o produto ao mercado. Uma startup deve apresentar uma inovação de produto, modelo de negócio ou algum diferencial no seu processo. Como o mercado de tecnologia está em desenvolvimento, o crescimento de uma startup pode ser muito rápido e considerável. O mesmo acontece com o seu valor de mercado. Ainda dentro da mesma linha de raciocínio, Blank e Dorf (2012) defendem que as startups não podem ser consideradas uma versão menor de grandes empresas, uma vez que são instituições completamente diferentes entre si. Para os autores, enquanto uma grande empresa concretiza um modelo negócios onde os clientes, as características intrínsecas do produto são conhecidas, as startups trabalham numa procura por tal modelo. Desta forma, uma startup opera no mercado com muitas dúvidas de incertezas, de forma que apresenta desde o seu início como uma série de hipóteses e pressupostos, daí que se considere que numa startup o valor não é a criação de coisas, antes o processo de aprendizagem sobre como construir um empreendimento sustentável. Assim, é preciso ser eficiente, focar os recursos e esforços para captar do cliente o que ele deseja e o que ele necessita,

garantindo escalabilidade ao modelo de negócio. Ou seja, ter potencial de atingir um enorme número de indivíduos simultaneamente é uma das principais bases de uma startup que deseja ser rentável e lucrativa, além de desempenhar um papel relevante na sociedade.

O investimento para startups é crucial, uma vez que sem *business angels* ou sociedades de capital de risco é muito difícil trabalhar na procura pelo modelo de negócios, enquanto não existe capital. A partir do momento que o investimento existe e a receita começa a crescer, provavelmente será necessária uma nova “rodada” de investimento para essa startup se tornar uma empresa sustentável. Quando se torna escalável, a startup deixa de existir e dá lugar a uma empresa altamente lucrativa. Caso contrário, ela precisa reinventar-se ou enfrenta a ameaça de morrer prematuramente (Ries, 2012).

O blogue da WordPress.com refere que a startup é uma empresa que procura oferecer alguma solução, serviço ou facilidade até então inédita, que se tornou possível graças à Internet. Para uma melhor compreensão utilizaram o exemplo de duas empresas muito conhecidas que iniciaram há relativamente poucos anos e que também foram startups. Os fundadores do Google perceberam que antigamente os mecanismos de busca na Internet eram débeis e conduzidos por pessoas que jamais conseguiriam indexar todos os sites que surgiam. Porque compreenderam a necessidade, desenvolveram os motores de busca Google, depois de perceber que conheciam o suficiente para criar um algoritmo que fosse capaz de aprender cada vez mais. O Facebook começou como uma rede social para estudantes, como outras que apareciam também. Mas os fundadores souberam inovar, competir e crescer. Ao conquistarem uma enorme audiência, Facebook e Google lucram com a venda de anúncios.

No estudo desenvolvido por Michaelidou et al. (2011), os autores referem que as empresas mais pequenas são normalmente mais abertas à inovação e à introdução de nova tecnologia, e o que se espera é que sejam mais pró-ativas e reativas à mudança, assim como à adesão dos *social media* (Michaelidou et al., 2011). Para Taborda (2006), as startups são empresas de pequena dimensão, na maior parte das vezes, mas criam um interesse cada vez maior nas empresas tradicionais porque são criativas e inovadoras no desenvolvimento de conceitos. Startups podem ser pequenos projetos empresariais, que estão associados à investigação, pesquisa e desenvolvimento de ideias disruptivas, normalmente de base tecnológica, mas também podem advir da iniciativa de grandes grupos empresariais. São vários os tipos de startups, sendo que, as de base tecnológica são as mais conhecidas. De acordo com Sebrae (2014), startups não são forçosamente empresas de Internet, embora esta realidade represente a sua maioria, os negócios digitais tornam-se promissores e conseguem cada vez mais a atenção de grandes investidores (Sebrae, 2020).

O dinamismo, que muitas das vezes lhes está associado, é considerado um fator de diferenciação, e resulta da ligação por vezes existente entre as startups e o meio académico, a possibilidade de utilização e aplicação da sua tecnologia e, know how em ambiente empresarial (Taborda, 2006). Apesar de existirem diversos riscos associados à criação de uma startup, sendo a empresa capaz de ultrapassar essas condições de incerteza e risco, o potencial de crescimento e retorno do investimento podem ser bastante elevados, o que torna as startups atrativas para os investidores (Taborda, 2006). Grande parte do investimento inicial, é orientado normalmente para o lançamento de produtos, serviços bem como para atividades de marketing na fase inicial (Taborda, 2006). Este investimento é geralmente obtido através de contactos diretos, *Business Angels*, e empresas de capitais de risco (Toledo, 2011). Por causa da necessidade sentida neste investimento é que as startups procuram, sempre que possível, a ajuda de incubadoras de

empresas. As incubadoras apoiam no desenvolvimento da startup e simultaneamente permitem usufruir de infraestruturas (por exemplo, instalações para trabalhar) que de outra maneira não teriam acesso, porque no início da atividade tudo é escasso.

Paul Graham (2012), co-fundador da maior aceleradora americana Y Combinator, clarifica esta visão. Para o autor, é uma empresa gerada para crescer rápido. Ser recém-criada não significa que se construa uma startup. Não é condição obrigatória para uma startup que se trabalhe com tecnologia, ou que se recorra a financiamentos de alto risco, a condição essencial é o crescimento. Tudo o resto que se associa a startups decorre do crescimento (Graham, 2012). É importante compreender a diferença de startups em relação a outras empresas, a velocidade de crescimento e escalabilidade, facilidade de escalar o negócio, são básicos e a startup deve ter capacidade de resposta para ambos. Ou seja, para crescer rapidamente é preciso que se construa algo que se venda para um grande mercado e para um grande número de clientes.

Neste contexto e continuando com o raciocínio de Ries (2012), e uma vez que uma startup é criada para crescer rapidamente, e para se crescer rapidamente é necessário (a) o desenvolvimento e criação de um produto ou serviço que muita gente quer, e (b) que se consiga vender a todos os interessados.

Ries (2012) refere que existe um certo “fascínio exagerado associado a um bom plano, a uma estratégia sólida e a uma pesquisa de mercado completa. Em épocas anteriores, estes ingredientes eram indicadores de um provável sucesso. A tentação de também aplicá-las às startups é irresistível, mas isso não funciona, pois as startups operam com muita dúvida. As startups operam no mercado na incerteza relativamente a quem são os seus clientes, que num período inicial são os *early adopters*, ou como devem ser os seus produtos e por isso desenvolvem um produto mínimo viável. É cada vez mais difícil prever o futuro à medida que o mundo fica mais incerto. O planeamento e previsão são fundamentais apenas quando baseados num histórico operacional longo e estável, e num ambiente relativamente estático. As startups não têm nenhum dos dois. Após observarem a administração tradicional falhar na solução do problema, alguns empreendedores e investidores adotam o lema *just do it*” (Ries, 2012, p. 14).

Depois de um olhar atento sobre a literatura dos autores de referência neste pelouro, procedeu-se à elaboração do quadro que a seguir se descreve:

Quadro 3: Definição de Startup segundo a Visão de Diversos Autores

CRITÉRIOS	STARTUPS	AUTOR
Foco	Intensamente humana, onde a aprendizagem validada de como desenvolver um negócio sustentável é o maior valor interior. O valor criado pela startup não está no produto propriamente dito, mas sim nas pessoas e na organização que o criaram, não podendo, por isso, uma startup ser caracterizada pura e simplesmente pelo seu produto.	Ries (2012)
	Contexto criativo e inovador, tendo por objetivo solucionar um problema.	Toledo (2011) Blank (2010) Taborda (2006) Leal (2013) Ries (2012)
Crescimento	Empresa concebida para crescer rápido. Apresentam uma diferença intrínseca em relação a outras empresas: o fator velocidade de crescimento.	Paul Graham (2012)

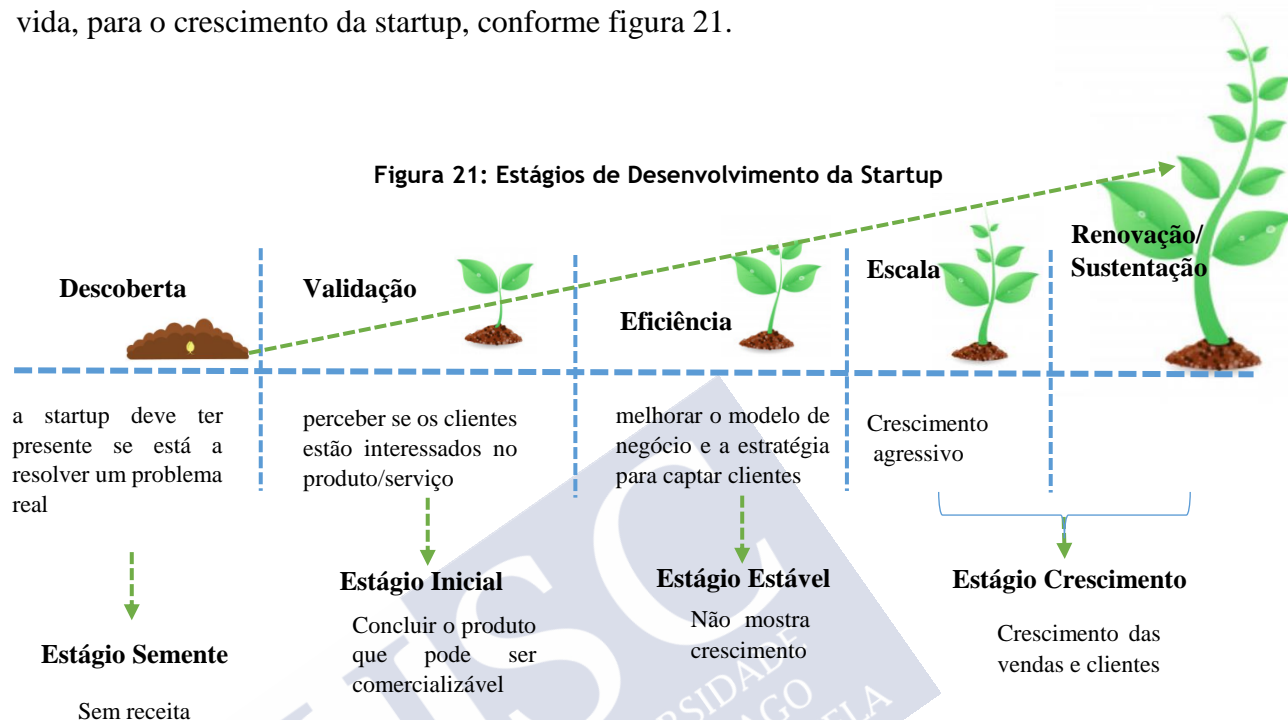
Objetivo	Tornar-se uma grande empresa. É uma organização temporária, pois eventualmente deixará de existir.	Pope (2014) Blank e Dorf (2012)
Modelo de Negócio	Rentável, repetível e escalável. Não partem de um modelo de negócios, mas antes, trabalham na procura constante pelo modelo de negócios ideal. Organização de base tecnológica que ainda está a procurar o seu modelo de negócio e precisa ajustar o produto ao mercado.	Blank (2010; 2012) Gitahy (2010) Paul Graham Leal (2013)
Tecnologia	Normalmente de base tecnológica. Recetivas à inovação e às novas tecnologias, sendo esperado que sejam mais recetivas à mudança e à adoção dos <i>social media</i> . A definição de startups não remete estas organizações exclusivamente para os mercados tecnológicos.	Michaelidou, Siamagka e Christodoulides (2011) Ries (2012) Paul Graham (2012)
Dinamismo	Muito dinâmicas. O dinamismo, que muitas das vezes lhes está associado, é considerado um fator de diferenciação, e resulta da ligação por vezes existente entre as startups e o meio académico, e a possibilidade de utilização e aplicação da sua tecnologia e <i>know how</i> em ambiente empresarial.	Taborda (2006) Ries (2012)
Risco	Elevado risco porque operam em condições de extrema incerteza. Apesar de existirem diversos riscos associados à criação de uma startup, sendo a empresa capaz de ultrapassar essas condições de incerteza e risco, o potencial de crescimento e retorno do investimento podem ser bastante elevados, o que as torna atrativas para os investidores, nomeadamente empresas de capital de risco.	Ries (2012) Gitahy (2010) Blank e Dorf (2012) Taborda, 2006
Investimento	Sem capital de risco é muito difícil persistir na procura pelo modelo de negócios enquanto não existe receita. O investimento é geralmente obtido através de contactos diretos, <i>Business Angels</i> , e empresas de capitais de risco.	Toledo (2011) Leal (2013)

Fonte: Elaboração própria

2.1.1 Estágios de desenvolvimento da Startup

Como é sabido, as startups correm o risco de desaparecer nos primeiros anos de vida e, segundo Yuri Gitahy (2010), as startups passam por etapas delimitadas e é imperativo cumpri-las da forma correta para alcançar o sucesso. O The Startup Genome Project (2020) estudou cerca de 3200 startups e o estudo divulgado na Internet, revela que o segredo para se empreender um negócio de sucesso é ter um bom produto e um grande mercado para esse produto. Por outras palavras, uma startup deve poder escalar. Segundo a mesma fonte, uma em cada doze startups é que consegue sobreviver, portanto, uma taxa de mortalidade muito elevada.

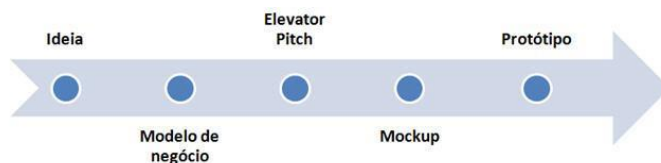
Para escalar precisam de cinco dimensões essenciais: clientes, produto, equipa, modelo de negócio e investimento. A principal razão apontada para o fracasso é a escala prematura, ou seja, as startups crescem muito antes de estarem preparadas. A título de exemplo, pode envolver a contratação de muitos funcionários rapidamente ou um grande investimento em captação de clientes antes de o produto estar pronto. O mesmo estudo aponta estágios, designado por ciclo de vida, para o crescimento da startup, conforme figura 21.



Fonte: Elaboração própria

Relativamente ao produto, Gitahy (2010) refere que também existem etapas, etapas essas com as suas próprias características para o sucesso e que tem uma influência direta no crescimento da startup. Apesar de algumas startups saltarem uma ou outra fase sem afetar o sucesso, existe uma sequência lógica nos passos a serem percorridos. Assim como uma pequena empresa tem grandes fortes probabilidades de morrer nos seus primeiros anos da sua existência, mais concretamente cinco anos, as startups têm uma probabilidade ainda maior de desaparecerem nos cinco primeiros meses. Com todo este clima de incerteza, é imprescindível realizar corretamente cada fase para alcançar o sucesso mais rapidamente. Cumprindo as etapas a startup terá um alerta para abandonar a ideia o mais rápido possível, evitando dispêndio de tempo e recursos com algo que não funcionaria (Gitahy, 2010). A figura 22 mostra as cinco fases iniciais do ciclo de definição do produto. Os empreendedores trabalham para conseguir definir a primeira oferta do produto a ser colocado no mercado, e cumprem os seguintes passos:

Figura 22: Ciclo de Definição de Produto

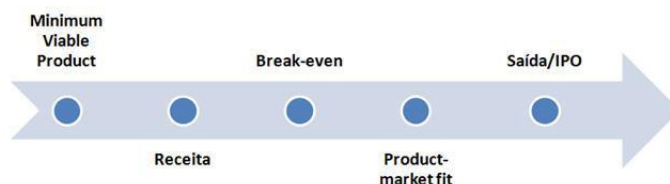


Fonte: Gitahy (2010)

- 1) Ideia: detetar a oportunidade, que pode ser através da inovação ou de uma oferta ainda não explorada pelo mercado.
- 2) Modelo de negócio: um plano através qual a startup cria, entrega e captura valor.
- 3) Elevator pitch: uma exposição clara e curta que adensa claramente o que a startup pretende oferecer, e a razão pelo qual o produto é viável.
- 4) Mockup: uma maquete bem simples que traduz visualmente a aparência do produto, ajudando a entendê-lo um pouco melhor.
- 5) Protótipo: uma demonstração de como o produto ou serviço funcionará quando for adquirido pelo cliente.

A figura 23 mostra o ciclo de definição de mercado, com as fases posteriores à criação do produto. Muitas startups morrem antes de chegarem a este ciclo, e por isso, é determinante que o empreendedor tenha realizado de forma correta o ciclo anterior:

Figura 23: Ciclo de Definição de Mercado, Fases Posteriores à Criação do Produto



Fonte: Gitahy (2010)

- *Minimum Viable Product* (MVP), que em português significa Produto Mínimo Viável, trata-se do produto mais simples e elementar pelo qual o cliente aceita pagar.
- Receita: nesta fase trabalha-se para incrementar o produto já pronto e aumentar a receita.
- *Break-even*: é quando as receitas se equilibram e a startup deixa de dar prejuízo.
- *Product-market fit*: trata-se do ajuste do produto ao mercado. Como um produto satisfaz a necessidade do mercado na qual está inserido.
- Saída: nesta fase, o empreendedor vende parte da startup ou totalmente para uma grande empresa, ou abre o seu capital na bolsa. Ao completar estes dois grandes ciclos, uma startup desaparece para se tornar numa grande empresa, ou uma parte da grande empresa que a comprou.

2.2 Proposta de Definição de Startup

Conforme ficou descrito na revisão da literatura e reiterando a ideia central, uma startup é uma empresa protótipo, numa fase muito inicial de desenvolvimento e que ainda se está a constituir, portanto temporária, que procura um modelo de negócios repetível e escalável (Blank & Dorf, 2012). Uma startup não é propriamente uma empresa, mas antes uma fase primária que é transitória, é uma fase de testes. Tal como o próprio nome indica, Start significa início, Up significa para cima, inovador, que começa do zero, não pode seguir o padrão de uma empresa convencional porque têm uma capacidade de crescimento muito acelerada. Crescer rapidamente refere-se ao número de clientes que uma startup consegue com os seus produtos/serviços e à possibilidade de aumentar esses números sem necessidade de alterar a estrutura da empresa. Exemplificando, o Facebook no início (2004) demorou cerca de 8 anos até ser cotada em bolsa e na altura (2012) valia 90 milhões de euros; a Visa desde o seu nascimento (1958) até ser cotada em bolsa (2007) demorou 49 anos. As startups são tendencialmente de base tecnológica, é mais fácil crescer num mercado se o produto ou serviço puder ser reproduzido sem ter de aumentar o número de colaboradores, este é o caso do Facebook.

Quando possui o modelo de negócio, é algo que é mais empreendedor, ativo e dinâmico e precisa ser experimentado de forma rápida e direta junto do cliente, o mercado aprovará ou reprovará a ideia de negócio. Por esta razão as startups estão associadas ao investimento de alto risco, onde fazem parte os investidores Anjos, profissionais dispostos a correr esses riscos elevados.

Quando se consegue atingir o objetivo pós o Star, com o modelo de negócio revisto, analisado e aprovado, tudo a funcionar conforme o delineado e finalizada a fase de testes e *feedbacks*, a palavra startup deixa de fazer sentido para que a instituição siga o seu percurso, como scaleup, unicórnio ou empresa. Conforme refere no seu blogue pessoal, João Kepler (2019), *business Angel*, escritor e *lead partner* em BossaNova Investments, “o facto de ter não ter um horizonte temporal definido, e portanto, temporária é porque ser uma startup é uma fase de extrema indeterminação, que dura enquanto o negócio ainda não está com seu modelo estável, ou seja, ela deixa de ser uma startup quando encontra o *Product Market Fit*¹, *Channel Product Fit*² e o *Total Addressable Market*³. Além disso, quando começa a distribuir lucros, deixa de investir no seu crescimento e fazer novas “rodadas” de investimento, também deixa de ser uma startup”.

Alguns autores referem que é muito complicado definir uma delimitação rígida e quantificar o número total de colaboradores da equipa, delimitar valores de capital investido, ramo de atividade ou outro parâmetro qualquer assossado à palavra startup. Há autores e profissionais ligados à área de empreendedorismo que afirmam que não há uma definição absoluta de startup, mas há elementos comuns que as diferenciam de uma PME: o seu crescimento, o seu foco, a sua filosofia e o mercado a que se dirigem. Também o Annual Report on European SMEs 2018-2019 refere que o termo startup não tem um termo oficial e comum, contudo, no relatório referem os critérios

¹ O *Product Market Fit* foi um termo popularizado através da metodologia Lean Startup de Eric Ries e significa o ajuste do produto/serviço ao mercado. Desenvolver algo que os clientes realmente querem e estão dispostos a pagar. O ajuste do produto/serviço ao mercado é frequentemente descrito como um estágio em que o produto/serviço é procurado no mercado o suficiente para permitir um crescimento eficiente e constante.

² O *Channel Product Fit* mais não é do que testar os vários canais depois do *Product Market Fit* concluído. Os produtos são criados para se ajustarem aos canais, e não o contrário. A razão é que não é o empreendedor que define as regras do canal. O canal é que define as regras do canal.

³ O *Total Addressable Market* é uma fatia do *Market Size*, sempre menor, quase nunca igual ao *Market Size*. Representa o somatório das receitas geradas por todos os *players* de um segmento.

que são usados pelo European Startup Monitor: a idade da Startup (inferior a 10 anos), foco da empresa na inovação (produto/serviço ou modelo de negócio) e o objetivo da empresa que é aumentar a escala (a empresa pretende aumentar o número de colaboradores, e/ou volume de negócios e/ou mercados em que opera). A definição da Rede Nacional de Incubadoras relativamente ao ciclo de vida de uma startup (em Portugal), refere que compreende um período de tempo até cinco anos de vida, que reúna condições de crescimento.

Face ao exposto e pela necessidade sentida de clarificação quanto a um denominador comum, para que a realização do estudo quantitativo e qualitativo apenas considerasse startups e não microempresas ou sociedades unipessoais, entendeu-se por bem ponderar sobre o assunto. Para tal, a colaboração do diretor da Startup Portugal e de um expert com vinte anos de experiência na área do empreendedorismo, Rafael Rocha, ambos possuidores de um conhecimento sólido e relevante sobre o ecossistema empreendedor português, foi determinante para ajudar nesta clarificação de conceito.

Segundo declarações proferidas na entrevista pelo diretor da Startup Portugal, “a definição de startup depende muito do setor de atividade e considera um período entre 3 a 5 anos, que no seu entender é o ciclo de vida da startup”, quanto à equipa refere que pode ser constituída apenas pelo fundador e não terá mais que 30 colaboradores. No que concerne à taxa de sobrevivência, adianta que cerca de uma em cada três startups fecha portas ao final do primeiro ano, portanto, uma taxa de sobrevivência baixa. Existem poucos dados estatísticos sobre as startups e por essa razão a Startup Portugal recrutou um analista de dados, que fará um retrato deste tipo de empresas. O objetivo será apurar quantas é que realmente sobrevivem”. Para reforçar esta ideia recorre-se ao estudo Informa da Dun & Bradstreet (2017) que revela que os primeiros anos têm uma especial importância na vida das startups portuguesas pelo que, 68% sobrevivem ao primeiro ano de atividade e (53%) ultrapassam o terceiro ano, portanto, quase metade sucumbe nos primeiros três anos.

Quanto ao ex diretor da unidade de empreendedorismo da ANJE defende que “é importante realçar que relativamente ao ciclo de vida de uma startup, há uma fronteira. Quando se fala de startups no período inicial de vida, até três anos, uma realidade completamente diferente de uma startup que conseguiu sobreviver a uma série de idiossincrasias próprias do crescimento e, a partir do terceiro ano a viabilidade de negócio é muito maior e os empreendedores passam a ter outro tipo de preocupações”.

A realidade de uma startup é sempre “correr contra o prejuízo”, tentar crescer o mais rápido possível com o mínimo de recursos. Em teoria, a definição de curva do Vale da Morte está relacionada com o período entre o investimento de capital inicial e o momento em que, saldado o investimento, a empresa atinge o *break-even*⁴ e começa a ter lucro.

Depois da explanação das ideias anteriores e cruzando 1) informação da revisão da literatura, 2) dados do European Startup Monitor, 3) Rede Nacional de Incubadoras e 4) declarações dos dois especialistas anteriormente mencionados, entende-se que o termo startup significa *uma empresa protótipo que foi projetada para crescer, com um ciclo de vida nunca superior a 10 anos, com duas fases claramente distintas. Os primeiros três anos de vida, período muito instável e completamente carente de capital humano e financeiro, as condições de risco e incerteza são acrescidas porque trabalham numa busca incessante por um modelo de negócio repetível e escalável. Após o terceiro ano, depois de ultrapassado o designado “Vale da Morte”, quando a*

⁴ Termo que designa o ponto de equilíbrio, onde o total das receitas é igual ao total dos gastos.

startup atinge o break-even, a realidade é outra porque há maior autonomia e diferentes prioridades. Depois do quinto ano a startup entra numa fase de maturidade. Passam por vários estágios de crescimento antes de se tornarem PME ou uma grande empresa e, para isso, contam com profissionais, que na maior parte dos casos é apenas o founder, ou uma equipa até 30 colaboradores. Trabalham normalmente com ferramentas digitais associadas à tecnologia, onde a inovação e disrupção são palavras de ordem.

A Draft (2017) refere Guilherme Fowler, professor e coordenador no Insper, analisa a etapa seguinte à startup, a scaleup. Trata-se de um tipo de empresa de alto crescimento, ou seja, tem um modelo de negócios escalável e com o passar do tempo o seu crescimento é ponderado pela margem de lucro, a empresa lucra mais do que gasta com a contratação de funcionários. A scaleup tem mais de 10 funcionários e um crescimento médio de 20% ao ano por pelo menos três anos seguidos, mas cujo ciclo acelerado de crescimento e criação de riqueza baseia-se, fundamentalmente, na escalabilidade do seu modelo de negócios e não na procura do modelo de negócios. Em jeito de resumo, apresenta-se o quadro 4 que é uma síntese onde se refere os traços salientes de uma startup versus scaleup. Importa salientar que não é uma classificação rígida e inflexível. Scaleup será entendida como a fase posterior, quando a startup escalou o negócio.

Quadro 4: Classificação de Startup versus Scaleup

STARTUP	SCALEUP
Fonte: Elaboração própria	
<ul style="list-style-type: none"> • Empresa protótipo - período inicial de transição (fase de testes) • Carente de processos internos e organização • Perfil inovador • Procura um modelo de negócios repetível e escalável • Altamente dependente do capital: humano (intelectual) e de terceiros (investimentos) - Sociedades de Capital de Risco, <i>Business Angels</i> • Condições de risco e incertezas (mercado pouco explorado) • Potencial de crescimento elevado • Normalmente de base tecnológica • Equipa: 1 colaborador (<i>founder</i>) até 30 colaboradores • Ciclo de vida - inferior a 10 anos 	<ul style="list-style-type: none"> • Negócios que já testaram e validaram os seus produtos e têm um negócio sustentável • Final da fase de testes e <i>feedbacks</i>, modelo de negócio aprovado • O seu crescimento é ponderado pela margem de lucro • Quando encontra o <i>Product Market Fit</i>, o <i>Channel Product Fit</i> e o <i>Total Addressable Market</i>. • Distribui dividendos aos acionistas, deixa de investir no seu crescimento e faz novas rodadas. • Equipa: a partir de 10 colaboradores

2.3 Distinção entre PME e Startup

Como atrás ficou claro, uma startup é no seu início uma pequena ou micro empresa e isso é condição necessária, contudo, nem toda a pequena ou micro empresa é uma startup. É importante clarificar os conceitos, uma vez que ainda existe alguma confusão entre o que é uma startup e uma Micro, Pequena e Média Empresa. A Comissão Europeia a 6 de março de 2003 fez uma recomendação para a definição de PME e, em Maio do mesmo ano foi publicada no jornal oficial da União Europeia continuando vigente atualmente. A distinção entre Micro, Pequena e Média empresa assenta em três critérios essenciais: o número de colaboradores efetivos, o volume de negócios e o balanço total anual.

Quadro 5: Distinção entre PME e Micro e Pequenas Empresas

	Média PME	Pequenas Empresas	Micro Empresas
Número de trabalhadores	50 a < 250 colaboradores	10 a < 50 colaboradores	0 a < 10 colaboradores
Balanço Total Anual	< 43 milhões de euros	< 10 milhões de euros	< 2 milhões de euros
Volume de Negócios Anual	< 50 milhões de euros	< 10 milhões de euros	< 2 milhões de euros

Fonte: Relatório Anual PME - 2018/2019 - Comissão Europeia (2019, p.16)

Entre startup e uma empresa convencional há diferenças e torna-se imperativo fazer a correta distinção, conforme Blank (2014). Conforme ficou esclarecido atrás, as startups são consideradas empresas que estão a nascer, normalmente de base tecnológica, que possuem na inovação tecnológica disruptiva nos fundamentos de sua estratégia competitiva. As principais características destes negócios são o caráter de organização temporária com potencial de rápido crescimento, operam num ambiente de extrema incerteza, na procura incessante de um modelo de negócio que possa tornar-se repetível e escalável. Já uma empresa estabelecida no mercado, pelo contrário, foi projetada para executar um modelo de negócios que poderá ser repetível e escalável (Blank, 2014). Numa empresa tradicional é recomendado fazer um plano detalhado para operar no mercado, nas startups recomenda-se validar a ideia diretamente no mercado, verificando se há pessoas que poderão ser potenciais consumidores do produto ou serviço. O quadro 6 resume os principais traços salientes que diferenciam uma organização da outra.

Quadro 6: Distinção entre PME e Startups

CRITÉRIOS	STARTUP	PME
Número de colaboradores	Um grupo de pessoas (normalmente poucas pessoas, 1 - 30 colaboradores)	50 - 250
Investidores	<i>Business angels</i> , sociedades de capital de risco.	Proprietários das empresas.
Modelo de negócios	Modelo de negócios repetível e escalável para crescer aceleradamente. A startup normalmente nasce motivada por uma oportunidade.	Modelo de negócio convencional - a empresa tradicional muitas vezes surge pela necessidade. Fundado na implementação.
Planeamento	O planeamento é feito visando, maioritariamente, a sobrevivência e o retorno do valor investido. O <i>founder</i> e a equipa que trabalham numa startup precisam dedicar muito tempo e muito esforço para inserir um determinado produto ou serviço no mercado.	É um planeamento mais rígido, que tem como resultado um crescimento menor. Isto não significa que a empresa não vá crescer.
Risco	Risco é bastante alto, por se tratar de um negócio inovador.	Toda e qualquer empresa encara riscos, no entanto, os riscos são menores que os das startups.
Tecnologia	São na maioria de base tecnológica.	Precisam apostar mais na tecnologia para fazer crescer os seus negócios.
Inovação / gestão	Os gestores de uma startup trabalham um produto/serviço inovador. São muito cautelosos na forma como entregarão valor aos seus clientes, tendo como foco a inovação, e caminham num ambiente arriscado e dependente de testes, hipóteses e planeamento repetidos para validar a ideia.	Geralmente comercializa produtos ou serviços conhecidos do público, são empresas convencionais que atuam num mercado já existente, mesmo que tenham ideias inovadoras.
Crescimento	Tem como objetivo o crescimento para uma empresa maior e com impacto no mercado e criação de novos mercados, apresentando grande potencial de crescimento.	Geralmente é planeada para continuar como média ou pequena empresa.

Fonte: Elaboração própria

2.4 Lean Startup

A metodologia *Lean Startup* apresenta-se como um tema recente e muito pertinente e por tal, torna-se imperativo estudá-lo porque a metodologia *Lean Branding*, alvo de análise mais à frente, foi beber da inspiração deste método.

A velocidade de mudança com que tudo acontece no mundo dos negócios, assim como uma forte pressão concorrencial e dinâmicas de mercado, duas tónicas presentes no século XXI, faz com que todos os tipos de organizações (desde pequenas até grandes empresas, públicas ou privadas) precisem utilizar novas abordagens de gestão, que poderá ir desde o administrativo até à produção, para inovarem de forma célere para conseguirem acompanhar o mercado. “Devido a estes fatores a metodologia *Lean Startup* já é aplicada em grandes organizações, tais como General Electric, Qualcomm e Intuit (Blanck & Dorf, 2013). Em 2011, a National Science Foundation dos EUA começou a usar métodos *lean* para comercializar a pesquisa científica básica num programa chamado Innovation Corps. Onze universidades ensinam os métodos *lean* a centenas de equipas de cientistas seniores nos Estados Unidos” (Blanck & Dorf, 2013, p. 8).

Steve Blank em 2005 escreveu “*The Four Steps to the Epiphany*”, onde desenvolveu a metodologia “*Customer Development*” que esteve na base da teoria *Lean Startup*. Eric Ries, em 2012, foi quem introduziu um novo conceito no mundo das startups, a *Lean Startup*. O pensamento *Lean Startup* é um conjunto de procedimentos usados por empreendedores para desenvolver produtos e mercados. “Constrói-se com base em ideias de desenvolvimento e gestão de produtos, incluindo sistemas de produção *lean*, *design thinking*, desenvolvimento de clientes e desenvolvimento ágil de *software*. Representa uma nova abordagem para criar inovação contínua” (Ries, 2012, p. 10). Contudo, os princípios do empreendedorismo podem ser utilizados por negócios de todo o tipo, desde empresas reconhecidas até startups, porque precisam trabalhar de forma inovadora para prosperar e crescer num mundo mais incerto do que nunca. Ries (2018) introduz um sistema de gestão empreendedora capaz de conduzir empresas de todas as dimensões e setores de atividade para um crescimento sustentável e de impacto a longo prazo, mostrando que com as técnicas aplicadas pelas startups podem inovar e acelerar o desenvolvimento.

Ries (2012) advoga que o maior objetivo de uma startup é descobrir e “criar a coisa certa” ou seja, o que os clientes pretendem e quanto estão dispostos a pagar pelo produto/serviço o mais rápido possível e sem desperdícios. A tarefa do *Lean Startup* é encontrar o ponto de equilíbrio entre a visão da empresa e o que os clientes acham que querem ou transmitir aos clientes o que eles devem querer (Ries, 2012).

Relativamente ao livro de *Lean Startup* de Eric Ries, um manual consultado e citado por vários autores, refere que o termo *lean* advém da filosofia de gestão do sistema Toyota TPS de Produção e que neste contexto é uma abordagem que salienta o esforço para reduzir o gasto em recursos a não ser que seja para criar valor para o cliente. O processo de construção de *Lean Startup* tem como grande princípio o *feedback* conseguido dos clientes, para que seja possível melhorar com as opiniões e avaliações dos mesmos e, portanto, crescer e evoluir num mercado tão dinâmico. Ries (2012) é apologista que toda startup deve sempre trabalhar dentro do ciclo construir, medir e aprender, sendo o aprender a parte mais importante do processo, uma vez que permite ao empreendedor analisar, corrigir e reconstruir o trabalho que desenvolveu de forma mais assertiva e de acordo com o esperado pelo cliente. Segundo o autor, para se construir um empreendimento de sucesso é necessário errar, aprender com os falhanços. A gestão de criação e inovação contínua de uma empresa deve basear-se na ideia do desenvolvimento de um produto inicial que será

simples para vendê-lo a clientes iniciais, que obviamente irão auxiliar a desenvolver o produto ideal através de *feedbacks* (Ries, 2012).

Engana-se quem acredita que este erro conduz a um desperdício, na realidade cria-se empresas com baixo risco, já que o produto é testado diretamente no mercado de atuação e com o *feedback* dos clientes faz-se os ajustes necessários ao produto. Com isto a organização entra num processo de aprendizagem e descobre novas oportunidades à sua volta de maneira mais rápida. O mais importante é que o desenvolvimento do produto seja ágil e de acordo com a necessidade dos clientes (Ries, 2012).

Os cinco princípios da *Lean Startup* definidos por Eric Ries são: “1) empreendedores estão por toda parte. O conceito de empreendedorismo inclui qualquer pessoa que trabalha dentro da definição de startup defendida pelo autor; uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza. Isso significa que “os empreendedores estão por toda parte”, e a abordagem da *Lean startup* pode funcionar em empresas de qualquer dimensão, em qualquer setor de atividade, mesmo até numa grande empresa; 2) empreender é sinónimo de administrar. Uma startup é uma instituição, não um produto, desta forma, necessita de um novo tipo de gestão, especialmente construída para um contexto de extrema incerteza. O autor acredita que o profissional que trabalha numa startup, empreendedor, deveria ser considerado um cargo em todas as empresas modernas que dependem da inovação para seu crescimento futuro; 3) aprendizagem validada, as startups existem para além de desenvolver produtos/serviços inovadores, ganhar dinheiro ou mesmo atender clientes. Elas existem para aprender a desenvolver um negócio sustentável. Essa aprendizagem pode ser validada cientificamente por meio de experiências frequentes que permitem aos empreendedores testar cada elemento da sua visão; 4) construir-medir-aprender. A razão de ser de uma startup é transformar ideias em produtos, medir como os clientes reagem, e aprender se for o caso de testar hipóteses ou insistir. Todos os processos de startups bem-sucedidas obedecem a este ciclo e desta forma conseguem aumentar o *feedback* dos clientes e 5) contabilidade para inovação. A fim de melhorar os resultados do empreendedorismo e poder atribuir responsabilidades aos inovadores, é preciso focar também em assuntos igualmente importantes como medir o progresso, definir marcos e como dar prioridade ao trabalho. Isto requer um novo tipo de contabilidade desenvolvida para startups e para as pessoas responsáveis por elas” (Ries, 2012, p. 7).

Blank (2013) refere que mais recentemente, a metodologia *Lean Startup* tem revelado que é possível tornar menos arriscado o processo de criar uma empresa e inovar. Segundo o autor, é uma metodologia que aconselha a experimentação em vez do planeamento minucioso, o parecer do cliente em vez do pressentimento, o trajeto iterativo em vez da tradicional conceção de um produto acabado já de início e apresentado finalizado ao mercado. Embora tenha poucos anos de vida, conceitos como “produto mínimo viável” e testar hipóteses rapidamente adquirem sentido no mundo do empreendedorismo. O produto mínimo viável deve ser uma versão muito simples do produto e incluir o que for necessário para transmitir ao cliente uma visão o mais realista possível de como o produto vai funcionar. Só o necessário para conseguir um *feedback*.

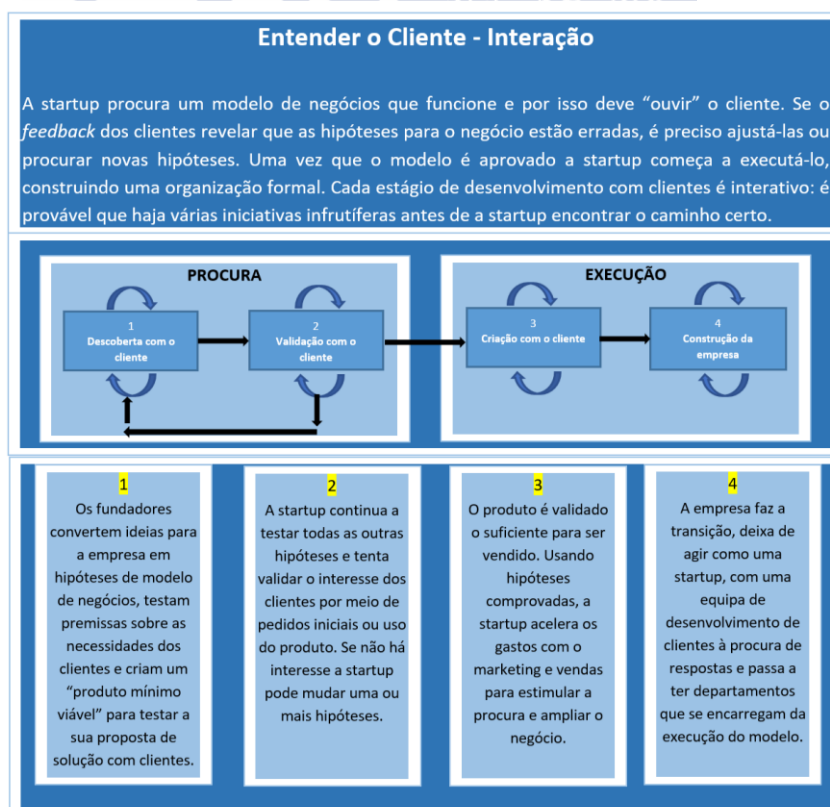
Num artigo que escreveu para a Harvard Business Review (2013), defendeu que no modelo convencional, a primeira coisa que um fundador/empreendedor faz é criar um plano de negócios: um documento “parado” que dá a dimensão da oportunidade, descreve o problema a ser resolvido e indica a solução que o novo empreendimento trará. A nível geral, tal plano inclui projeções de investimento, rentabilidade e fluxo de caixa para um horizonte temporal de cinco anos. Um plano de negócios é, basicamente, um trabalho realizado por um empreendedor muito antes de ter

começado a desenvolver um produto. Parte-se do princípio de que é possível responder à maioria questões num empreendimento que está a começar, mesmo antes de conseguir capital e de colocar a ideia em prática (Blank, 2013).

Quando é conseguido o tão ansiado investimento e certificado por investidores, com um plano de negócio bem elaborado, o empreendedor começa a desenvolver o produto, trabalho árduo e na maior parte das vezes desenvolvido de forma solitária. Muitas horas de trabalho e dedicação são investidas para que o produto, numa versão mais finalizada, possa ser lançado no mercado, para posteriormente receber o *feedback* do mercado. Acontece que às vezes, depois de meses ou até anos de desenvolvimento, o empreendedor descobre que os clientes não precisam ou não desejam a maioria dos recursos do produto. Esta é precisamente uma das razões mais apontadas para o falhanço das startups. Blank (2013), depois de ter testemunhado durante muito tempo o descrito, afirma que um plano de negócios raramente sobrevive ao primeiro contato com clientes; ninguém precisa de um plano a cinco anos que tente prever coisas incertas e, uma startup não é uma versão inferior de empresas de grande dimensão. Empreendimentos bem-sucedidos são aqueles que passam rapidamente de um erro a outro, num processo incessante de adaptação, interação e aprimoramento da ideia inicial, à medida que vão recebendo *feedbacks* dos clientes. Enquanto uma empresa estabelecida executa um modelo de negócios, a startup procura um modelo, aqui reside precisamente a grande diferença.

Essa distinção está no cerne do modelo da *Lean Startup*. Aliás, é a base da definição da *Lean Startup*: uma organização temporária feita para encontrar um modelo de negócios que possa ser reproduzido e ampliado, (Blank, 2013).

Figura 24: Modelo de Negócio no *Lean Startup*



Fonte: Steve Blank (2013)

Ainda dentro da linha de pensamento do autor, o método mencionado baseia-se em três grandes princípios. O primeiro é que, em vez de o empreendedor perder meses com pesquisa e planeamento, aceita como ponto de partida que possui apenas uma série de hipóteses que ainda não foram comprovadas, são apenas meras suposições, portanto palpites que se espera que sejam certos. O segundo princípio é testar hipóteses numa abordagem chamada “desenvolvimento com clientes”.

A empresa faz testes de mercado para pedir a potenciais clientes, parceiros de negócio a opinião sobre os elementos que compõem o modelo de negócios, incluindo características do produto, preços, canais de distribuição. A agilidade e a velocidade é que estão em destaque: o novo empreendimento cria com rapidez um “produto mínimo viável” e procura imediatamente a opinião do cliente. Revê as suas hipóteses e inicia novamente um ciclo, testando versões reformuladas e voltando a fazer pequenos ajustes (iterações) ou mudanças mais radicais (testa novas hipóteses) em ideias que não estão a funcionar. Em terceiro lugar, o “desenvolvimento ágil”, que é um processo que coincide com o “desenvolvimento com clientes”. Não se trata de um processo como o típico ciclo de desenvolvimento de produtos, que normalmente tem uma duração de um ano e pressupõe o conhecimento das necessidades dos clientes. No “desenvolvimento ágil”, não há perda de tempo ou de recursos, pois o produto é desenvolvido de forma interativa e incremental. É o processo através do qual a startup produz um “produto mínimo viável” com o intuito de ser testado no mercado, conforme explicação da figura 25 (Blank, 2013).

Figura 25: Desenvolvimento Veloz e Responsivo



Fonte: Steve Blank (2013)

Percebe-se com este modelo que há uma mudança radical, porque o mundo mudou, numa realidade em que a única certeza é a mudança, aprender será o caminho. O movimento *lean* demonstra a importância para eliminar o desperdício, a otimização global dos sistemas produtivos que são customizáveis. Este tipo de processo encaixa perfeitamente em ambientes de incerteza e variação (Ries, 2012). Embora o *Lean Startup* tenha sido construído com base nos princípios do Business Model Canvas⁵, desenvolvimento com clientes e desenvolvimento ágil, há uma nova ferramenta adicional - o Market Opportunity Navigator - que pode ajudar os empreendedores a descobrir novas oportunidades de negócio. Face à nova situação pandémica (covid 19), novos desafios foram impostos às empresas e startups, que perante um cenário de conturbado e de incerteza económica, social e empresarial, os CEOs tiveram que se adaptar e instintivamente descobriram as suas principais necessidades, para perceber as necessidades de mercado em função daquilo que são as suas competências/habilidades. Esta ferramenta pretende fornecer uma ampla perspectiva para encontrar diferentes mercados potenciais. Esta deverá ser a primeira etapa a ser desenvolvida antes de projetar o modelo de negócio, envolvimento no desenvolvimento focado no cliente ou testar o produto mínimo viável (Blank, 2020).

Na sequência da metodologia *Lean Startup* surge o conceito *Lean Marketing* que é um método ajustado às startups, uma vez que a grande maioria não possui departamentos de marketing com especialistas da área ou não têm uma base tecnológica muito sólida. O *Lean Marketing*, cujo o foco é a orientação para resultados imediatos, permite desenvolver produtos e serviços de forma rápida e com objetivo último focado na satisfação das necessidades do público alvo. Trabalham, portanto, no ajuste do produto ao mercado (*product market fit*), a um ritmo mais veloz. Trata-se de uma metodologia muito utilizada para poder reduzir o *time to market* e corrigir erros *just in time*, portanto, vantajoso para todas as empresas que iniciam atividade e contam com recursos escassos, porque a margem de erro é menor e a margem de manobra é maior. As startups precisam criar e gerir produtos em tempo recorde e comunica-los de forma ágil, criar *engagement* com uma proposta de valor ajustada ao público-alvo. Há empreendimentos que falham porque nunca foi estabelecido um contacto direto com os clientes e, há empreendedores que não têm noção se o produto é aquilo que os clientes desejam. A chave é trabalhar num sistema de desenvolvimento pelo usuário, este passa a conhecer a ideia, validando-a ou não. Trabalha-se por etapas, por um período de tempo menor e cada etapa é ultrapassada com a certeza que o produto ou serviço é ajustado ao cliente. Se os benefícios do produto, preço e canais de distribuição não estão em conformidade com aquilo que o empreendedor idealizou, face aos *feedbacks* dos clientes é possível fazer os ajustes necessários (Cerem Comunicación, 2020).

A metodologia lean remete-nos para o conceito VUCA (inglês) ou VICA em português. O acrónimo VICA significa “V” volatilidade (volatility), “I” incerteza (uncertainty), “C” complexidade (complexity) e “A” ambiguidade (ambiguity). Este acrónimo serve para explicar o mundo de hoje que muda a uma velocidade vertiginosa e, especialmente por parte das empresas há uma necessidade acrescida de uma estratégia adaptada às mudanças de cenário. As empresas devem reinventar-se para continuar a operar no mercado e os gestores devem ser cada vez mais líderes VUCA. Segundo Laurence (2013), a noção de VUCA foi introduzida pela Escola de Guerra do Exército dos EUA para descrever o mundo multilateral mais volátil, incerto, complexo e ambíguo que resultou do fim da Guerra Fria. “A sigla em si foi criada até o final da década de

⁵ É uma ferramenta de gestão estratégica que permite definir e desenvolver o modelo de negócio. Este modelo cobre as quatro principais áreas de um negócio: clientes, oferta, infraestrutura e custos. Uma das maiores vantagens do Business Model Canvas é o facto de permitir visualizar o negócio num desenho, numa única página.

1990, e somente nos ataques terroristas de 11 de setembro de 2001, é que a noção e a sigla realmente se consolidaram” (Lawrence, 2013, p.1). Conforme Lawrence (2013) “o “V” significa a natureza, velocidade, volume e magnitude da mudança que não está num padrão previsível. Tudo acontece de uma forma muito acelerada e é cada vez mais difícil analisar movimentos de causa e efeito. O “U” significa incerteza, ou a falta de previsibilidade em questões e eventos. Este ambiente volátil dificulta a utilização de problemas e eventos passados pelos líderes como preditores de resultados futuros, tornando a previsão extremamente difícil e a tomada de decisão, desafiadora. Reportando para o ambiente empresarial, é interessante ponderar nas ações que uma empresa precisa realizar para crescer diante de um cenário de mudança, onde novos acontecimentos alteram a percepção do mundo. O “C” de complexidade quer dizer que há muitas vezes causas e fatores atenuantes e de difícil compreensão, envolvidos num problema. Por fim, o “A”, refere-se à ambiguidade, que é a falta de clareza sobre o significado de um evento. As causas e o quem, o quê, onde, como e por quê, por trás das coisas que estão a acontecer não são claras e são difíceis de determinar” (Lawrence, 2013, p.3). Segundo Pereira (2020), a situação pandémica provocada pela COVID 19 provoca uma crise sem precedentes em termos de impacto à escala mundial, vivemos um período que vai muito além da complexidade, um mundo acelerado de transformação. Este novo mundo é BANI que é (F) frágil, (A) ansioso, (N) não-linear e (I) incompreensível (Brittle, Anxious, Non-linear and Incomprehensible). Aquilo que se observa como volátil passou a não ser confiável; a incerteza vai para além da insegurança e leva à ansiedade; a complexidade passou a ser explicada por sistemas lógicos não-lineares; e a ambiguidade traduz-se, em grande incompreensão. “Esta estrutura BANI consegue ser mais “inteligente” e produtiva, nesta fase, do que a estrutura VUCA. Dá, efetivamente, mais sentido a um novo mundo, para compreender melhor as ligações entre causas e efeitos e, acima de tudo, tentar encontrar uma estrutura estável para avaliar o que está a acontecer. São tempos desafiantes e difíceis, contudo, o caminho deve ser sempre a “cooperação no pensamento geoestratégico de crescimento da riqueza mundial e, também, a sua distribuição mais justa em modelos colaborativos” (Pereira, 2020, p.2).

2.5 A Função de Marketing nas Startups

Ao longo dos anos, o cenário macro obrigou a uma reconfiguração das práticas de marketing das empresas. Fatores como a globalização, divisão de mercados e economia do conhecimento são responsáveis por indicarem novos caminhos para a disciplina de marketing. As empresas foram obrigadas a inovar e a aprender novas formas de trabalhar.

Os conceitos tradicionais de marketing foram por caminhos que levaram a uma nova perspectiva, devido às transformações tecnológicas/digitais, tornando-se essencial que o marketing empreendedor use recursos relacionados com a Internet. As redes sociais são, nos dias que correm, uma ferramenta de extrema importância para comunicar com os clientes e fazer monitoramento para corrigir as estratégias equacionadas. Desta forma os empreendedores têm uma melhor noção de como a startup está posicionada no mercado, aumentando as hipóteses de análise e controlo das ações de marketing. O marketing empreendedor depende da experiência, conhecimento, comunicação, competências-chave e do poder de decisão do *founder* da startup. O marketing nas startups é uma identificação pró-activa e a exploração de oportunidades de aquisição e retenção de partes interessadas relevantes através de abordagens inovadoras para a gestão de riscos, alavancagem de recursos e criação de valor (Blank & Dorf, 2014).

As startups têm características próprias que condicionam e influenciam o funcionamento da função de marketing nestas organizações. Gruber (2002) realizou uma revisão teórica sobre a

temática do marketing em jovens empresas, onde obviamente se incluem as startups. O autor apresenta dados estatísticos que demonstram a importância do marketing para empreendimentos jovens, na medida em que a “mínima marca viável” (conceito explorado mais à frente) têm uma maior probabilidade de sobrevivência nos primeiros cinco anos de funcionamento.

À semelhança dos autores anteriormente mencionados, são também apontadas por este autor três características comuns às startups e ao seu ambiente: novidade – organização com pouco tempo de vida; pequena dimensão da organização; e incerteza e turbulência, que resultam das características do mercado em que atuam, que “são muitas vezes caracterizados pelo elevado crescimento e turbulência” (Gruber, 2002, p. 166). Cada uma destas características promove nas startups desafios complementares. Relativamente à novidade das organizações existe: (1) desconhecimento por parte dos consumidores; (2) falta de relações de troca com os consumidores, fornecedores e retalhistas; (3) necessidade de desenvolver estruturas e processos internos de marketing; (4) inexperiência de marketing no mercado. Por sua vez, a pequena dimensão da organização acarreta: (1) recursos humanos e financeiros limitados; (2) exigência de maior grau de eficácia e eficiência dos esforços de marketing devido às referidas limitações de recursos; (3) falta de habilidades críticas de marketing pelo reduzido número, ou até mesmo inexistência, de colaboradores com formação em marketing; (4) presença no mercado limitada e falta de poder no mercado. Por fim, a incerteza e turbulência provocam: (1) restrição na previsibilidade dos dados do mercado e limitação na informação; (2) dificuldade em possuir diversas estratégias de marketing pela limitação de recursos, e na eventualidade de ser necessária uma rutura com estratégias implementadas poderá ocorrer turbulência interna; (3) as melhores práticas de marketing ainda estão por ser definidas; (4) o modelo da oferta dominante ainda não está definido.

Relativamente aos modelos de desenvolvimento da função de marketing em startups, Gruber (2002) destaca similaridades existentes entre os mesmos. Os modelos demonstram que a função de marketing nas startups é algo que funciona inicialmente de forma primitiva, tornando-se mais profissional com o decorrer do tempo, através, por exemplo, do desenvolvimento de estruturas internas de marketing, do planeamento de marketing, entre outras atividades de marketing. O autor realça os seguintes aspetos:

- Ao nível das vendas, a rede de relações pessoais poderá ser inicialmente o começo um elemento de importante, sendo expectável que as primeiras relações comerciais aconteçam dentro dessa mesma rede;
- Para as organizações avançarem para “patamares” de maior profissionalismo na função de marketing, deverão vencer as limitações que no início existem a nível financeiro e humano, mais concretamente no que concerne à inexistência de profissionais com formação em marketing. Com o crescimento da organização, novas estruturas e processos de marketing devem ser delineados, novas capacidades de marketing têm de ser desenvolvidas e novos recursos adquiridos;
- No início da atividade, a gestão das startups demonstram lacunas no reconhecimento da importância do marketing, porque os empreendedores se focam na funcionalidade dos produtos ou serviços. Posteriormente surge uma orientação de marketing com o reconhecimento da sua importância para o crescimento da organização e para as relações com os clientes.

Os modelos referidos por Gruber (2002) assentam todos numa visão de desenvolvimento do marketing nas startups por estágios incrementais, que se desenvolvem à medida que se dá o crescimento da startup. Genericamente, servem para mostrar que muitas das organizações

acabam por falhar no mercado porque negligenciam a função de marketing nos seus estágios iniciais, dificultando a atuação das startups nos mercados, quando concorrem com outras organizações que dispõem de estruturas e processos de marketing bem definidos.

Posteriormente Gruber (2002) refere cinco tópicos que na sua opinião assumem um papel de relevante no marketing das startups, assim como no sucesso destas organizações: (1) Reconhecimento de oportunidade; (2) Estabelecimento da função de marketing; (3) Estabelecimento da identidade da organização/marca; (4) Aumento dos recursos de marketing; (5) Estratégia de entrada no mercado.

O reconhecimento de uma oportunidade no mercado desempenha um papel de grande importância no empreendedorismo, e assim para as startups. Este reconhecimento resulta dos seguintes aspetos:

- Estado de alerta empreendedor – Habilidade para detetar uma oportunidade existente no mercado correspondente a uma componente visionária da organização;
- Conhecimento prévio e traços de personalidade do empreendedor – As percepções e intuições dos empreendedores, assim como o seu conhecimento prévio sobre o mercado, determinam a sua capacidade de reconhecimento de oportunidades. A rede de conhecimentos sociais do empreendedor também poderá desempenhar um papel ativo para a deteção de oportunidades no mercado.

As técnicas que assistem o reconhecimento de oportunidades são técnicas como por exemplo, a alteração ou melhoria de ofertas atuais, reposicionamento de ofertas atuais, ou entrada em novos segmentos. Estas técnicas resultam geralmente da reconfiguração das condições atuais da oferta e do mercado. Segundo o autor, para o reconhecimento de oportunidades, será importante que a organização se torne orientada para o mercado, para assim conseguir recolher a informação necessária sobre as necessidades dos clientes e do mercado.

Um assunto que merece atenção é, segundo o autor, o desenvolvimento da função de marketing. A compreensão sobre como ocorre o marketing nas startups “tem importantes implicações para o entendimento de como estas organizações crescem, como ultrapassam as suas obrigações de novidade, e para avaliação dos custos e benefícios associados com o estabelecimento de uma estrutura funcional” (Gruber, 2002, p. 179). Os estudos existentes sobre o desenvolvimento da função de marketing em startups focam-se essencialmente em três aspetos: (1) Grau de formalização que é requerida no marketing; (2) A delegação das responsabilidades de marketing dentro destas organizações; (3) Possibilidade de recorrer ao *outsourcing* das atividades de marketing.

Tal como referido anteriormente, os modelos de desenvolvimento da função de marketing nestas organizações, assumem uma progressão por estágios, sendo que começam com uma “abordagem informal ao marketing e de forma gradual formalizam as suas atividades com o seu crescimento pela introdução de um departamento de marketing e estruturas relacionadas” (Gruber, 2002, p. 179). No entanto, existem alguns estudos que mostram que a consciência para a importância da função de marketing, e como tal, a formalização da mesma dentro da estrutura profissional das startups, acarreta benefícios para estas desde a sua origem, concretamente através da mais rápida aceitação por parte do mercado.

Remetendo para o estudo de Ardishvili et al. (1996), os autores referem que na origem de novas empresas algumas das funções primárias, como é o caso do marketing, são delegadas nos seus fundadores, e que a função de marketing é retida como responsabilidade dos empreendedores por mais tempo do que as restantes funções primárias, por ser encarada como fundamental para o planeamento do crescimento da empresa e porque as relações comerciais iniciais são vitais para

a sobrevivência da empresa, como tal, são geridas de forma próxima e cuidada pelos seus fundadores.

As startups podem também, para além da implementação interna do marketing, procurar recursos externos, que pode ser através do *outsourcing* especializado ou pelo desenvolvimento de relações comerciais e sociais favoráveis à exposição da empresa no mercado.

Gruber (2002) realça ainda a importância da definição de uma identidade da organização/marca. O autor diz-nos que “empresas emergentes têm tipicamente falta de identidade, nome de marca, e legitimidade, o que torna difícil para elas entrar em relações de troca enquanto a sua credibilidade, promessas e poder de manutenção são postas em causa” (Gruber, 2002, p. 182). Contudo, qualquer empresa tem de ultrapassar estas dificuldades para se manter ativa no mercado, desenvolver uma vantagem competitiva, e apresentar elementos diferenciadores e identificadores dos restantes *players*, para assim definir o seu posicionamento.

Os trabalhos analisados pelo autor conduzem-nos para um contexto onde “a identidade corporativa e marca não são só uma função de características racionais, que deve ser aumentada e comunicada aos consumidores através de um conjunto de atividades de marketing bem orquestradas” (Gruber, 2002, p. 182). Uma maneira de as startups edificarem uma identidade corporativa passa por começarem relações comerciais dentro de uma rede de conhecimentos pessoais, uma vez que numa fase inicial a falta de credibilidade e identidade da startup é sanada pelo conhecimento pessoal, e a partir dessas primeiras relações comerciais, que permitem a entrada no mercado e prova da funcionalidade e legitimidade da startup, desenvolver uma identidade corporativa e marca que será reconhecida.

Após esta etapa inicial, e segundo o mesmo autor pode gerar-se o processo de comunicação “boca-a-boca” positivo, ou a organização poderá planear atividades de marketing com o objetivo de aumentar a sua notoriedade e conferir maior credibilidade à sua oferta. Como destacado anteriormente, as startups não possuem recursos financeiros que possibilitem, desde o momento da sua criação, a prática contínua de atividades de marketing, contudo, as primeiras receitas das relações comerciais estabelecidas deverão servir para superar essas limitações de recursos. Será ilusório e arriscado aguardar unicamente pelo possível impacto positivo que a comunicação “boca-a-boca” poderá gerar para a imagem da empresa no mercado.

A credibilidade desempenha um papel determinante na construção da identidade corporativa junto do mercado. Gruber (2002) refere quatro dimensões que afetam a credibilidade das startups:

- Especialidade;
- Confiabilidade;
- Competência e;
- Inovação.

Estas dimensões, assim como as alianças estratégicas realizadas, influenciam a imagem das startups no mercado e a qualidade percebida destas. Um outro aspeto referido pelo autor é o aumento de recursos de marketing. As startups são organizações com poucos recursos e poucos desses recursos são destinados para atividades de marketing. Como alternativa há a possibilidade de conseguir financiamento externo para as atividades de marketing, ou por procurar maximizar a eficácia e os efeitos das mesmas. Os trabalhos que incidem sobre esta temática dividem-se em dois grupos:

- Estratégias e táticas para reduzir a quantidade de recursos despendidos em atividades de marketing; e

- Estratégias e táticas que requerem poucos recursos, mas que têm grande impacto no mercado.

Em relação a estratégias e táticas para reduzir os recursos despendidos, estas dividem-se essencialmente em estratégia de parasitismo (*Free Riding*)⁶ e estratégias de formação de alianças. Nas primeiras, as startups copiam as práticas de concorrentes, por exemplo, atacam um mesmo *target*, ou imitam os atributos da oferta de outros *players*. Estas estratégias procuram reduzir os riscos e custos uma vez que as ações desenvolvidas são completamente desconhecidas, portanto, as organizações que optam por estratégias de parasitismo procuram beneficiar do conhecimento acumulado de outras empresas e reduzir os custos associados à investigação e desenvolvimento ou atividades de marketing. Por outro lado, a estratégia de formação de alianças visa assegurar o acesso a recursos e competências de marketing de outras organizações, por forma a ultrapassar as limitações inerentes à dimensão e novidade das startups. Estas estratégias permitem a absorção de competências críticas, como a entrada num determinado mercado inacessível à organização em condições normais, que de outra forma não estariam disponíveis ou acessíveis tendo em conta as características e limitações das startups (Gruber, 2002).

Por outro lado, existem as estratégias e táticas que obrigam a gastar menos recursos, mas que conseguem um elevado impacto no mercado. Aqui estão incluídas as estratégias de ataque a nichos de mercado, de desenvolvimento por etapas de atividades de marketing, e táticas de guerrilha. As estratégias de ataques de nicho são as mais referidas pelos académicos, e dizem respeito à entrada em segmentos ignorados por outros concorrentes, ou nos quais exista pouca competitividade, e dessa forma colocam a empresa numa posição competitiva vantajosa, provavelmente até de liderança.

Gruber (2002) refere que as estratégias de desenvolvimento ocorrem por etapas e as receitas das primeiras transações comerciais são investidas na área de marketing, pelo que as atividades de marketing ocorrem e crescem consoante o resultado das mesmas. Estas estratégias podem, no entanto, acarretar elevados custos de oportunidade para as organizações que as adotem. No que concerne às estratégias de guerrilha, dizem respeito a estratégias de marketing de baixo custo, mas, a criatividade assume muito importante, advindo daí um elevado impacto no mercado.

Por fim, Gruber (2002) destaca as estratégias de entrada no mercado como um aspeto de relevo na análise do estudo do funcionamento do marketing nas startups, sendo este o tópico, dentro dos referidos, que maior interesse desperta nos académicos, e que tem maior argumentação científica. Quatro elementos de análise são destacados:

- Escolha do mercado-alvo;
- Tipo de vantagem competitiva;
- Tempo de entrada no mercado; e
- Barreira à entrada no mercado.

Escolher o mercado-alvo é uma tarefa de especial relevo e importância, independentemente da dimensão e tipologia das organizações, no entanto, as startups têm ainda pouca sensibilidade para facto, assim como detém pouco entendimento sobre o seu mercado e segmentos de interesse. Desta forma, estas organizações pretendem fazer chegar o seu produto ou serviço a uma vasta gama de segmentos, errando porque não procuram disponibilizar uma oferta personalizada (one-

⁶ A microeconomia define o comportamento *Free Rider* como sendo aquele em que um ou mais agentes económicos acabam por usufruir de um determinado benefício proveniente de um bem, sem que tenha havido uma contribuição para a obtenção de tal.

to-one), ou a poucos segmentos, e como tal não conseguem uma posição competitiva favorável em nenhum deles. Nesse sentido, a adoção de uma estratégia de ataque a um nicho poderá ser mais benéfica para as startups, permitindo-lhe especializar-se nesse mesmo nicho, reduzindo os custos de entrada em diversos segmentos. Desta forma conseguem uma boa posição competitiva num determinado segmento e possibilitam o crescimento da organização para uma etapa onde seja viável a entrada noutros segmentos. Em alternativa, as startups podem procurar obter financiamento externo que lhes permita a entrada em diversos segmentos, com os recursos necessários para a obtenção de uma posição competitiva vantajosa, Gruber (2002).

Também a obtenção de uma vantagem competitiva assume especial importância para a entrada no mercado das startups. Há estudos, especialmente teses de mestrado internacionais, que mostram que as startups, tendencialmente, procuram obter uma vantagem competitiva através da diferenciação da oferta e não tanto pela liderança de custos.

Em relação ao tempo de entrada no mercado, as evidências empíricas apontam para cenários bastante distintos. Alguns autores defendem que os exploradores/pioneiros, por conseguirem desenvolver barreiras à entrada no mercado devido a este ainda se encontrar pouco desenvolvido, podem assegurar vantagens da sua posição, como economias de escala, acesso a um maior conhecimento sobre o mercado, entre diversos outros benefícios. No entanto, outros autores são apologistas que os pioneiros assumem risco acrescido e que as organizações que entram no mercado depois fazem-no porque conhecem os erros cometidos pelos pioneiros e, obviamente, têm podem colocar-se numa melhor posição competitiva. Tendo em conta as duas correntes teóricas, e levando em consideração evidências empíricas contrárias, supostamente serão as condições do mercado e a estratégia adotada que definirão o sucesso da organização na sua entrada no mercado, e não tanto o momento em que esta entrada acontece.

Por último, a entrada no mercado deverá levar em consideração as barreiras existentes. Aqui, tal como já referido, parece haver vantagens inerentes à ordem de entrada no mercado, uma vez que os primeiros *players* do mercado enfrentam poucas barreiras à sua entrada e podem construir essas mesmas barreiras para os competidores que vêm a seguir. Contudo, existem estudos que indicam que as startups procuram a entrada num mercado não tanto pelas vantagens inerentes a uma entrada numa fase primária do mercado, mas sim para evitar possíveis desvantagens de uma entrada tardia, até porque face às limitações de recursos destas organizações estas podem não possuir as habilidades necessárias para ultrapassar eventuais barreiras à entrada.

Gruber (2002), na qualidade de investigador e baseado numa extensa revisão da literatura, consegue demonstrar o cenário geral do funcionamento da função de marketing nas startups. O autor refere a que ainda existem poucos trabalhos e investigações dedicadas ao estudo do marketing nestas organizações, o que impede conclusões finais e definitivas obrigando a uma extrapolação de conclusões genéricas para o contexto específico das startups. Mesmo assim, no artigo que escreveu, o autor destaca por diversas vezes o papel que a orientação para o mercado poderá assumir nas startups, indicando que se trata de um tema relevante para a compreensão do funcionamento do marketing nas organizações com as características das startups.

2.5.1 Gestão da Marca nas Startups

Importa agora perceber o que a literatura diz a propósito da gestão da marca no caso concreto das startups. Verifica-se que a literatura é escassa no estudo da marca para novos e pequenos negócios onde estão inseridas as startups (Krake, 2005). Contudo, o *branding* é uma área muito

importante e fundamental em qualquer indústria, empresa ou produto (Aaker, 1996). Compreende-se tal relevância porque os principais objetivos das empresas jovens é o seu estabelecimento e a formação de reputação e credibilidade junto do mercado, é crucial a aposta na gestão e comunicação da marca. Facilmente se compreende que este pelouro deve ser desenvolvido de início porque os custos de alteração da identidade corporativa são elevados.

A conceção de estratégias de *branding* para pequenas empresas é diferente da desenvolvida por grandes empresas, dada a sua falta de recursos, de estruturas e processos internos e ainda devido à falta de história (Wong & Merrilees, 2005). A este propósito, Fresneau (2020) refere que como as startups apresentam recursos limitados, é compreensível que a maioria não coloque a marca nas suas principais prioridades. Acresce que existem também falhas ao nível da política de comunicação, dificuldades com o facto das redes serem pequenas e até pelo facto de o *founder* ter uma forte influência pessoal. Mais ainda, nas pequenas empresas, não há um objetivo discernimento do que é a gestão de marca e quais os seus verdadeiros benefícios (Krake, 2005), ou existe uma inclinação para acreditar que o *branding* está apenas destinado às grandes empresas, empresas essas que dispõem de recursos mais elevados (Wong & Merrilees, 2005). Os autores citados identificaram dois tipos de abordagem ao *branding*: uma focada no produto, isto é, naquilo que o produto é, e outra orientada pelo Marketing, explorando a marca de forma holística, com incidência no desenvolvimento uma “experiência de marca”. É mais frequente as startups darem-se a conhecer através de uma marca produto. Todavia, uma maneira de uma marca se assumir no mercado passa pela edificação de uma marca corporativa que manifeste o nome, o logo e a apresentação visual da empresa como um todo.

Aliás, a nível de mercados business-to-business (B2B), é reconhecido que as marcas corporativas são mais importantes que as marcas de produto (Aspara & Tikanenm 2008). É determinante demonstrar integridade e confiança para o mercado, como uma empresa no seu todo para, assim, conferir credibilidade e reputação à mesma. Pensa-se que só atributos os tangíveis do produto é que são importantes, na verdade, os atributos intangíveis como a reputação e a imagem podem ser tão ou mais importantes.

Mais ainda, as associações secundárias à marca como a sua reputação, o país de origem são aspetos que interferem de uma forma muito marcada na formação das opiniões por parte dos clientes (Keller, 1993). As pequenas novas empresas para construírem reputação passa muito pela sua estratégia de afiliação. De facto, como forma de promover o conhecimento de marca, Keller (2003) propõe que as marcas se associem a pessoas, lugares, coisas, ou a outras marcas, considerando estes elementos como fontes secundárias de conhecimento de marca, daqui resulta que muitas startups se associem a centros de incubação ou universidades pela credibilidade e reconhecimento que estas têm no mercado.

2.5.2 Plano de Comunicação para uma Startup

Bazzo et al. (2012) realizaram um estudo tendo como alvo uma startup e afirmam que a comunicação, desde o início, foi sentida como uma necessidade de negócio para os sócios de dessa startup. As primeiras ações de comunicação da empresa foi a elaboração de um *website* institucional, a presença em redes sociais, e ações de assessoria de imprensa, ao mesmo tempo que procuravam um profissional especializado neste pelouro para desenvolver a comunicação da empresa. Os mesmos autores apontam três etapas principais para a criação de um plano de comunicação da startup em causa, sendo o (1) desenvolvimento de diagnóstico, (2) delimitação de estratégia de ação e (3) definição de mecanismos de monitorização e avaliação de resultados.

Afirmam, porque acreditam, que o sucesso do planeamento depende do esforço conjunto entre esses pontos. Bazzo et al. (2012) realçam a importância das startups estarem conscientes para a necessidade de comunicarem o produto/serviço para o mercado. Relativamente ao diagnóstico, os mesmos autores salientam que consiste em, (1) conhecer a fundo a organização para a qual se realizará o planeamento estratégico. Nesta fase é importante identificar o público-alvo uma vez que as ações são destinadas a eles; (2) registo da estrutura física, humana e hierárquica da empresa; das filosofias e políticas de ação; do sistema de comunicação interno e externo; de eventuais conflitos e problemas de imagem perante a opinião pública de um modo geral, bem como em relação a cada um dos públicos de relacionamento de forma particular. Uma vez que as informações podem ser agrupadas com base em entrevistas, materiais informativos e promocionais da empresa e outras ferramentas que possam ser profícuas nos diagnósticos. Finalmente, segue-se a elaboração ordenada do diagnóstico num documento que irá conduzir a etapa seguinte.

A etapa seguinte mencionada por Bazzo et al. (2012) é a delimitação de estratégia de ação que consiste (1) na delinação de políticas, que significa elaborar um conjunto de princípios e normas capazes de orientar todas as intervenções organizacionais nessa área. E essas políticas de comunicação precisam, necessariamente, estar em consonância com as políticas globais de atuação da empresa; (2) objetivos e metas que apontam para resultados desejados com as ações estratégicas e também orientam o desenvolvimento das estratégias de ação do plano; (3) ações detalhadas e ferramentas com os respetivos objetivos e metas próprias, para intervenções específicas em comunicação, focadas em áreas de negócio e/ou em públicos organizacionais. Por fim, e antes de avançar, deve-se ter a perfeita noção dos recursos humanos, materiais e financeiros necessários para execução das ações, o que irá resultar num orçamento geral do plano de comunicação.

A última etapa do plano, segundo os mesmos autores, é definir os mecanismos de avaliação de resultados. Depois da aprovação por parte da empresa do plano de comunicação, é necessário ter em atenção a probabilidade de o plano se distanciar por causa de imprevistos. Por esta razão há a necessidade de definir mecanismos de monitorização na implementação das ações. Ferramentas como agendas, arquivos, cronogramas, fluxogramas, *clipping* de media, entre outras, ferramentas que parecem básicas, possibilitam o acompanhamento das atividades realizadas e a identificação de necessidades de alteração no seu intuito, de modo que isso possa ser providenciado com satisfação.

Ainda segundo Bazzo et al. (2012), os resultados da comunicação são intangíveis e surgem a médio e longo prazo. Contudo, mecanismos de controlo são eficazes para construir indicadores de avaliação que possam mensurar o nível de sucesso das ações implementadas.

Segundo Ermano (2013), juntar profissionais com competências diferentes é um dos princípios básicos para quem vai edificar uma startup. A startup conta com profissionais com várias valências que permite atuar em várias frentes e, não concentrar tudo numa só pessoa, que normalmente é o *founder*. Desta forma o autor aconselha que deve haver um gestor, uma especialista em finanças, um responsável pelos negócios e vendas, um comunicador e uma pessoa na área jurídica. O mesmo autor revela ter ajudado muitas startups por meio de comunicação 360°. Com modelos corretos de comunicação é expectável atrair mais a atenção dos investidores, público-alvo, parceiros, e os media. Depois de vários erros e ajustes, o autor diz que para alavancar uma startup com um plano de comunicação, não pode ser um plano comum, tradicional como é normal aplicar as empresas com alguns anos no mercado. Esta situação justifica-se

porque as startups apresentam um crescimento muito acelerado e um plano comum não acompanha esse crescimento e dinamismo.

Desta forma, Ermano (2013), sugere numa primeira fase identificar os principais pontos do modelo de negócio, antes de falar em comunicação. Isso porque os planos podem levar a startup para diversos caminhos que depende, e muito, do perfil dos sócios, caso haja. Após verificar a estrutura, produto ou serviço e canais de distribuição, política de preços e, seguindo a lógica dos 4 ps do marketing mix, falta a comunicação, portanto é hora de pensar no plano comunicacional de forma a garantir uma imagem institucional forte e sólida. Uma ferramenta amplamente difundida para a comunicação com formadores de opinião é a imprensa, e pergunta que se impõe é como se pretende ser conhecido no mercado e uma comunicação assertiva impressionará os clientes. Muitos novos empreendedores, principalmente os gestores de startups esquecem-se disto e erram ao elaborarem o plano de comunicação. Uma ferramenta amplamente difundida para a comunicação com formadores de opinião é a imprensa e há que considerar um media mix de forma a chegar ao público-alvo com ações comunicacionais estrategicamente pensadas para apoiar na consolidação da imagem institucional da marca ou produtos. Ainda Ermano (2013) deixa quatro conselhos valiosos. O primeiro refere-se à pesquisa de mercado e conceito da marca. É importante conhecer a visão, missão e valores da empresa. Esta é a primeira parte do trabalho na comunicação institucional. Criação de processos para gerar contatos eficientes com investidores, parceiros ou profissionais do setor. Deverão conseguir responder à questão, quem é a referência no sector do mercado onde a startup atua? O segundo conselho evidenciado pelo autor está ligado ao planeamento que liga a gestão à comunicação. Para atingir metas é importante analisar: em que ponto a startup está? onde pode chegar? Chegou, portanto, o momento de iniciar a criação de uma identidade unificada para a empresa. Definir como fazer a apresentação dos produtos e serviços, qual o conteúdo do *website* e outros canais de comunicação é crucial. Importa também analisar que tipo de estudos de mercado é que existem. O passo seguinte relaciona-se com a criação de planos de comunicação e gestão, para o ano em questão e, no máximo, um plano ousado para o ano seguinte. Isto porque as startups são dinâmicas e precisam de flexibilidade para atender aos mercados, garantindo aos empreendedores e investidores sucesso nos mercados de atuação. O terceiro conselho de Ermano (2013), está ligado a gestão e relações institucionais via imprensa. Escolhidos os canais, o tipo de comunicação e os objetivos, é o momento de iniciar as ações de comunicação mais abertas e direcionadas aos diversos públicos, planeados pelos consultores, assessores e os gestores das empresas. Já é possível comunicar à sociedade, aos mercados, aos parceiros e, principalmente, aos formadores de opinião de massa (os jornalistas). Uma importante área da comunicação nas estratégias de comunicação institucionais de startups é a assessoria de imprensa. A consultoria é realizada por relações públicas com bons relacionamentos e *networking* através de *opinion makers* nas diversas redações jornalísticas do país. Trata-se de profissionais que conhecem os perfis dos jornalistas e outros profissionais das redações editoriais que acompanham os movimentos sociais e auxiliam os profissionais de comunicação a identificarem as tendências, novidades e temas que gerem valores ao país e aos seus mercados. A exposição das opiniões nos diversas medias (jornais, internet, TVs e rádio) tende a atrair a atenção de investidores, clientes e impressões na opinião pública/privada para empreendedores e consequentemente para os seus negócios e produtos.

Por último, Ermano (2013), aconselha a ampliação de mercados e novos negócios. Estabelecidos no mercado, é altura de criar uma cultura de informação e notícias dentro do projeto, fazendo com que as relações institucionais e públicas sejam exemplares para os públicos

conquistados, por meio da comunicação social. É através destas ações que se terá a oportunidade de receber *feedbacks* espontâneos sobre a atuação da empresa no mercado, se informar sobre concorrentes e consequentemente haverá mais hipóteses de conseguir espaços disputados na imprensa sobre o empreendedorismo.

Em jeito de conclusão, depois da análise das diversas pesquisas que foram realizadas com o objetivo de compreender como deve ser elaborado um plano de comunicação para uma startup, entende-se que a comunicação deve ser muito mais dinâmica, fluída do que nas empresas com mais anos de vida no mercado. Contudo, deve-se manter pontos comuns ao plano comunicação “tradicional”. Pontos como, diagnóstico, estratégia, monitorização e avaliação apontadas pelos autores Bazzo et al. (2012).

2.5.3 Os Modelos de *Branding* para as Startups

Conforme já mencionado, a literatura sobre a gestão da marca nas startups é um tema novo e, portanto, ainda pouco explorado e concentrado em poucos autores, blogues e sites. “Há uma vasta quantidade de material sobre a marca e identidade visual corporativa, o real desafio encontra-se no cruzamento entre a área do *branding* e as startups, que ainda é um assunto bastante inexplorado” (Bresciani & Eppler, 2010 citados por Tochetto, 2016, p.413).

Grandes empresas há muito tempo que pesquisam e aplicam o *branding* aos seus negócios, um investimento que permite “colher frutos” pelos resultados positivos, por isso as empresas investem em planeamentos estratégicos cada vez mais ponderados. Todavia, de modo geral, pequenas empresas e startups não têm conhecimento real do que é uma marca, levando a que não consigam construir uma relação mais próxima e duradoura com seus clientes. Muitas startups não levam em consideração o desenvolvimento da marca porque a preocupação é lançar o produto, negligenciando que as pessoas não são apenas influenciadas por bons produtos, ativos tangíveis que às vezes não conseguiram captar a mente e o coração dos clientes. Para muitas startups, é tentador fundir estratégia de produto e marca, sem perceber que uma marca atraente conta uma história muito mais ampla e rica do que apenas um produto (Meadon, 2018). No entanto, mesmo que tardiamente, muitas empresas reconhecem a importância da marca e de uma visão estratégica estruturada (Tochetto, 2016).

Os empreendedores operam num mercado cada vez mais complexo e desafiador, porque o mundo é VUCA (Lawrence, 2013). Na procura do *product market fit*, um produto pode ter um excelente ajuste ao mercado, mas se este ajuste for igual ao ajuste da marca ao mercado – *brand fit*, naturalmente resultará uma vantagem para a empresa. Este é o sonho de qualquer empreendedor. Criar uma marca é importante porque a maneira como os clientes veem a marca influencia as escolhas de compra. As empresas que ganham são aquelas que ajustam a experiência de marca em todos os aspetos do negócio, começando pelo produto (Dobbe, 2018).

Bresciani e Eppler (2010) citados por Tochetto (2016) afirmam que muitos gestores admitem que um investimento em *branding* no início da estruturação da empresa é importante, principalmente se se avaliar os custos elevados das alterações posteriores na identidade corporativa. Num mundo onde cada vez mais produtos e serviços são criados, é necessário provocar no consumidor uma impressão sólida e positiva sobre os benefícios do produto. Desta forma, a startup deve oferecer ao *target* atributos necessários, benefícios funcionais e emocionais que valorizam não só o produto, como também a marca. Ries (2012) afirma que diversas startups

têm intenções de investir na construção de uma grande marca, e um *Minimum Viable Product* (MVP) pode parecer um risco para a construção da marca (Ries, 2011).

A importância do *branding* e da construção de um produto “amável” na vida dos consumidores, dá-se pelo princípio de que os usuários afetados pelo produto/serviço/empresa são humanos e como tal não se sentem apenas “viáveis”, mas sim completos e complexos, numa combinação de valores, características, posicionamentos, etc. Desta forma, é isso que os clientes esperam de uma marca, algo próximo, real, com a qual se possam identificar. O conceito MVP leva-nos a explorar e compreender a marca mínima viável, ou em inglês, a *Minimum Viable Brand* (MVB).

2.5.3.1 Minimum Viable Brand – Minimum Lovable Brand

Uma das abordagens utilizadas no desenvolvimento *Lean* é denominado como Produto Mínimo Viável, segundo Ries (2012) o MVP é “aquela versão do produto que permite uma volta completa do ciclo construir-medir-aprender, com o mínimo de esforço e o menor tempo de desenvolvimento” (Ries, 2012, p.58).

O MVP tem como principal função testar as abordagens e conclusões que são antecipadamente conseguidas, para saber o *feedback* do público, contribuindo para o desenvolvimento e crescimento do negócio. Segundo Bush (2015) citado por Tochetto (2016) “a utilização do modelo de MVP, apesar de funcional, raramente consegue construir um bom produto” Tochetto (2016, p.410). Um “bom” produto é aquele que consegue provocar uma impressão positiva no público, que faz com que os usuários gostem e recomendem a terceiros. “por vezes falha porque, frequentemente, o empreendedor encara o “mínimo” levado ao extremo, e economiza no *design*, bem como no projecto e na experiência do usuário” (McCahill, 2014, citado por Tochetto, 2016, p.410).

O termo Minimum Viable Brand (MVB) é muito familiar e cada vez mais utilizado por empreendedores e *founders* (Fresneau, 2020). Segundo Tochetto (2016) os empreendedores das startups sentem necessidade, ainda que não assumida, de construírem marcas com uma estrutura lógica, obedecendo a uma estratégia previamente pensada e aplicando os conceitos do Minimum Viable Brand – Minimum Lovable Brand (MVB e MLB). Razão pela qual surgiram os modelos de mínima marca viável e a mínima marca adorável, que utilizam os princípios base das metodologias de desenvolvimento de produtos, contudo aplicados à gestão e construção das marcas. Trata-se de método ágil de desenvolvimento de uma marca, cujos elementos são a velocidade, experimentação e iteração para melhorar continuamente. O objetivo de uma MVB é envolver as pessoas sem complicar. Os requisitos de MVB são: ir além do produto e ser capaz de se adaptar à medida que o produto ou negócio muda de direção; permitir que se construa um relacionamento com novos usuários e investidores, caso contrário não é útil; estar alinhado com a estratégia e a história que se pretende “contar” e finalmente ser uma marca inspiradora para *designers*, colaboradores e novos funcionários (Meadon, 2018). Fresneau (2020) refere que a MVB não é apenas uma marca, como alguns autores poderão argumentar. MVB refere-se à missão, compreender os usuários (personas, jornada de compra de clientes), o produto (integração, fluxos de usuário) e a personalidade de sua marca (tom, mensagem, estilo, nome da marca). A autora acrescenta que há uma certa confusão entre experiência do usuário e a experiência da marca, e a marca mínima viável e a experiência de marca mínima viável e essa confusão até acontece em profissionais que trabalham há muitos anos em publicidade e marketing. O termo experiência do usuário utilizado por Don Norman em 1993, actualmente é o

diretor do The Design Lab da University of California, San Diego. O autor define experiência do usuário como tudo o que diz respeito à sua experiência com um produto. A experiência da marca concentra-se no usuário antes de ele se tornar um cliente. As experiências de marca dependem do *design* e da publicidade para comunicar mensagens personalizadas e fazer com que os clientes se sintam de uma determinada maneira em relação a uma marca. É sobre as sensações, sentimentos e respostas comportamentais que os clientes experimentam quando expostos a estímulos relacionados à marca (Fresneau, 2020).

Pela análise dos seis modelos, que a seguir se destacarão, percebe-se que na sua maioria, as metodologias são MVB, mas em alguns casos estas versões estão mais desenvolvidas que uma simples marca viável. Desta forma, através da revisão das metodologias que utilizam os princípios abordados no *Lean Startup*, foram estudados os modelos para se conseguir apresentar a real aplicabilidade dos conceitos de uma mínima marca viável e mínima marca adorável no desenvolvimento de projetos de construção de marcas para startups. A autora mencionada estudou os seis modelos, todos eles diferentes modelos de *branding* para startups, que foram classificados tendo em conta a complexidade do modelo, a relação balanceada entre os aspetos intangíveis e tangíveis da marca e o uso de elementos que pudessem ser posteriormente mensurados, característica essencial do método *Lean Startup*.

O primeiro modelo MVB trata-se de uma versão utilizada por uma agência canadense, chamada Skyrocket, que trabalha o desenvolvimento de *branding* para startups em empresas sólidas. O modelo “apresenta quatro etapas (descoberta do cliente, proposta de valor, identidade e guia de marca), o modelo *Minimum Viable Brand* apresenta uma abordagem extremamente voltada para o mercado e processo *lean*. Os principais destaques deste modelo são a inserção da “descoberta do cliente” e da análise de mercado na estrutura do projeto, o que nem todos os modelos de *branding* normalmente fazem” (Parks, 2016 citado por Tochetto, 2016, p. 414).

Este modelo tem uma abordagem bastante tangível e prática, voltada para a construção da identidade visual e sua aplicação, mas apresenta limitações no que toca ao desenvolvimento das características intangíveis de um projeto de *branding*, por exemplo, como a marca comunica, como se apresenta, qual a sua personalidade.

Figura 26: Minimum Viable Brand de Parks

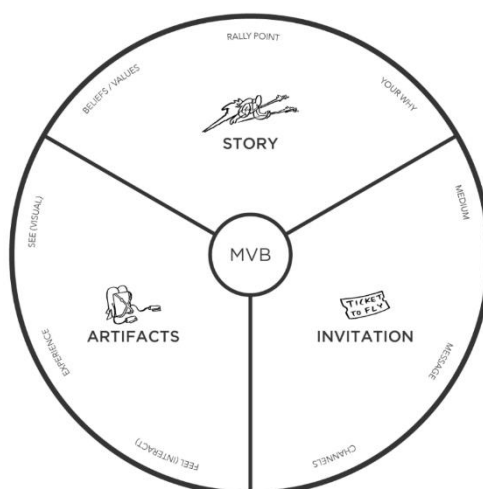


Fonte: Parks (2016), citado por Tochetto (2016, p. 415)

O segundo modelo é apresentado por Gardner e Cooper (2014) e designa-se por *Lean Brand*, um método relativamente intuitivo e fácil de aplicar, que ensina como criar uma marca com a rapidez que o mercado exige, reduzindo riscos, eliminando os desperdícios, testando e validando com o objetivo de conseguir relacionamentos apaixonados com o público (Gardner & Cooper, 2014). O *Lean Brand* foca-se nas características do Canvas e é representado num mapa visual, pré-formatado com blocos de informações que devem ser preenchidos - história, artefato e convite (figura 27). Um dos elementos mais valiosos deste modelo é o planeamento da mensagem, meio e quais os canais que serão utilizados para impactar o público. A história está relacionada com a razão de ser, incide no motivo pelo qual a empresa deve desenvolver um produto/serviço e como equaciona as razões pelas quais as pessoas deveriam preocupar-se em estabelecer um relacionamento com a marca. Os relacionamentos são formados na sincronidade entre quem a marca é, e quem o público deveria ser. Os artefatos são expressões da história. O objetivo é encontrar artefatos que contem a história e envolvam as pessoas em relação à empresa. Grandes artefatos evocam emoção e refletem o relacionamento que se pretende ver estabelecido com o público. No que concerne aos convites, são chamadas ativas para envolver o público de forma a juntar-se à história da marca. Vai para além das mensagens. O que é transmitido, onde e como é veiculada a informação influencia a maneira como o público interage com a marca. Impactar o cliente não será apenas por benefícios do produto, características objetivas e simbólicas, será tudo o que está além disso e que inspiram os clientes. Convites atraentes não vendem, eles inspiram (Gardner & Cooper, 2014).

O *Lean Brand* está a tornar-se num movimento que envolve profissionais de marketing, *hackers* de marcas, agências de comunicação, equipas de vendas, executivos com visão de futuro e organizações inovadoras que estão unidos em prol da mudança, na forma como se encara a gestão da marca.

Figura 27: Minimum Viable Brand de Gardner e Cooper

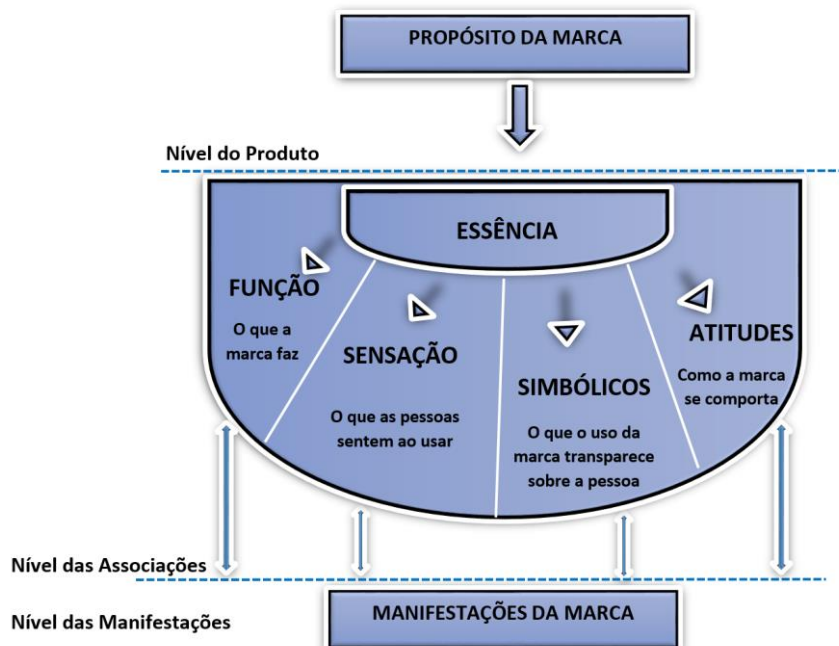


Fonte: Gardner e Cooper (2014, p. 150)

Comparando os modelos MVB, percebe-se que alguns apresentam maior complexidade, focando-se nos aspectos intangíveis da estruturação de um projeto de *branding*, não focando apenas a identidade visual ou expressões da marca. Outros preferem voltar os seus esforços para atitudes práticas e com implementação imediata.

O modelo a seguir é apresentado pelo autor Bedendo (2015). O autor ensina o empreendedor a criar, posicionar e estabelecer uma identidade de marca que potencialize os resultados de seu negócio. Enfatiza a importância das marcas no contexto de mercado e como elas são estratégicas para o sucesso. Bedendo (2015) refere “a marca é a alma do negócio” (Bedendo, 2015, p. 113) porque, quando desenvolvida com um propósito, propaga-se e vende-se por si mesma, independente da estratégia que utilize. O propósito da marca é a razão de ser e existir. Ela pode vir dos valores do empreendedor, da sua visão do mundo, ou da vontade de transformar ou facilitar algum processo. O propósito da marca deve responder porque razão a marca existe. A essência da marca e as associações essenciais fazem parte do DNA da marca, que definem as suas crenças e valores fundamentais e direcionam as outras associações. A essência determina a personalidade e as relações da marca com os clientes. As associações de suporte são associações de construção de marca e conexão com o consumidor. Variam de acordo com o contexto, o tipo de pontos de contacto e os objetivos específicos com a política de comunicação. Devem dar contexto às associações essenciais. A manifestação da marca é o que a marca faz, a maneira como interage com cada ponto de contacto (produto, embalagem, *layout* da loja e site, publicidade) Bedendo (2015), conforme figura 28. Um produto ou serviço não oferece aos consumidores apenas um benefício. Na etapa de consumo, os clientes experimentarão, em maior ou menor intensidade, três tipos de benefícios: os funcionais (qualitativos), os emocionais (sensoriais) e os de autoexpressão (simbólicos). Para o autor, estes devem ser utilizados em conjunto para que a marca tenha maior aceitação por parte dos consumidores e também que estes benefícios se convertam em diferenciais de mercado.

Figura 28: Sistema de Construção de Identidade da Marca



Fonte: Bedendo (2015, p.70)

Para Bedendo (2015) a construção da marca está orientada para as características imateriais da marca, para posteriormente serem planeadas as suas formas de manifestação. A construção deste modelo é voltada para os empreendedores, mas não aborda de forma direta os conceitos da metodologia *lean*. É um modelo adaptado para atender às necessidades dos empreendedores que estão numa fase inicial do desenvolvimento da marca, ou seja, a aplicabilidade deste modelo como MVB para startups é pertinente. Quando se compara com os outros dois modelos apresentados, percebe-se que os elementos base deste modelo refletem um raciocínio muito semelhante e coincidente (Tochetto, 2016).

O próximo modelo, da autoria de Denise Lee Yohn (2014). A autora acredita que o lançamento de novos produtos deve ser alicerçado na base de uma marca que responda com agilidade e rapidez às exigências do mercado. Por essa razão os empreendedores atualmente exigem uma alternativa a uma plataforma de marca completa e robusta. As startups de tecnologia empregam o conceito de Produto Mínimo Viável (MVP), popularizado por Eric Ries em *The Lean Startup*, para testar hipóteses de produto com o mínimo recursos. Usar o conceito de Marca Mínima Viável (MVB) pode garantir que essas hipóteses sejam baseadas em intenções estratégicas e percepções de mercado (Ries, 2012). O modelo de desenvolvimento MVB da autora é composto pelos elementos centrais de uma marca que são necessários para garantir o foco a nível interno e alinhamento, bem como relevância externa e diferenciação. A estrutura para definir e desenvolver uma MVB é a dos “6 Quês”, que a seguir se destaca:

Figura 29: Minimum Viable Brand de Yohn

OS 6 “QUÊS” que devem ser equacionados para o desenvolvimento do <i>branding</i>	
O que se defende?	A essência da marca
Em que se acredita?	Valores que definem a empresa
Que pessoas se procuram envolver?	Público-alvo(s)

O que distingue a startup?	Principais diferenciais
O que se oferece?	Experiências, produtos, serviços, etc
O que se diz e mostra?	Logotipo, estilo e linhas (mensagens)

Fonte: Yohn (2014)

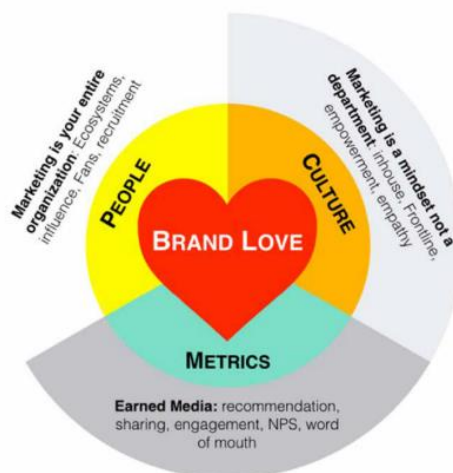
A autora parte do princípio que estes seis elementos básicos devem ser articulados e claramente definidos por uma empresa antes de se lançar um novo produto no mercado, deixando de parte uma estruturação mais completa da marca, que no início não é necessária. Normalmente, a MVB deve ser criada por meio de algumas sessões de trabalho entre os *founders* e talvez um criativo e um profissional externo de forma a fornecer uma perspectiva objetiva (Yohn, 2014). Para o desenvolvimento de uma MVB é importante que toda a organização deva estar orientada para a marca e informada sobre o mercado, deve fazer uma análise contextual e concorrencial. As percepções do cliente em relação à marca determinam a força e o valor da marca, portanto, faz todo o sentido que sejam os gestores de marca, logo de início, a cultivar cuidadosamente as percepções adequadas. Se assim não for, permitir que sejam os clientes a determinar os atributos e valores que compõem a marca é algo sem sentido e errado. Uma estratégia de marca pode começar apenas como uma hipótese que é validada, ou não, pela reação do mercado, mas deve ser claramente definida antes de o produto ser lançado. As percepções do cliente, a dinâmica competitiva e fatores contextuais, como tendências socio culturais e econômicas, devem moldar a estratégia da marca, mas não conduzi-la. Quando as marcas adotam e incorporam uma identidade clara e um posicionamento único, elas atraem pessoas que têm maior probabilidade de serem clientes leais. Para ser percebida como verdadeiramente distinta, uma marca deve transmitir uma diferenciação mais convincente e sustentável, e a melhor maneira de o fazer é por meio da emoção (Yohn, 2014).

Percebe-se a variedade de abordagens existentes no desenvolvimento de *branding* baseadas no MVB, porém o uso dos modelos deve ser feito com cuidado, porque nenhum apresenta elementos que possam ser mensurados. Desta forma não se pode afirmar que esses sejam efetivos. Ries (2010) refere que as métricas de controle dos resultados são uma das principais características do processo *lean*, consequentemente das startups. Sem estes indicadores não é possível avaliar o impacto que a aplicação do *branding* teve na estratégia e/ou sucesso da startup.

Os modelos de MLB são os que mais se aproximam das realidades vividas por startups, porque apresentam ferramentas que podem ser mensuradas, assim como elementos que devem ser utilizados como métricas. Pode-se perceber esta característica no modelo de MLB que a seguir se destaca. Trata-se do The Brand Love Model, produzido por Sargen et al., (2015) citado por Tochetto (2016).

O modelo apresenta uma visão em três frentes, em que o planejamento se inicia pensando nas pessoas, posteriormente na cultura da empresa como um todo e, por fim, a avaliação do sucesso destas estratégias através das métricas.

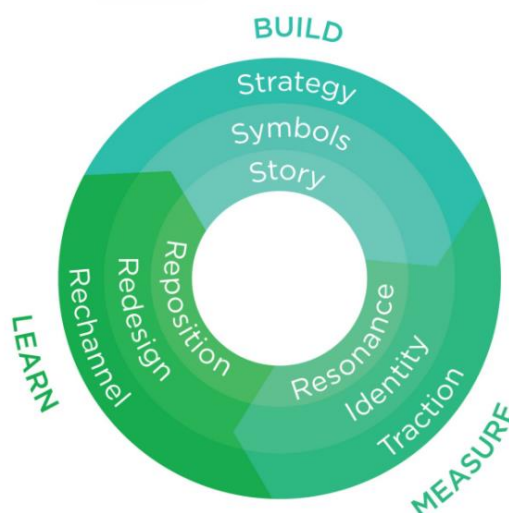
Figura 30: Brand Love Model



Fonte: Sargen et al (2015), citado por Tochetto (2016, p.419)

Em relação aos modelos apresentados, o construído pela autora Laura Busche (2014), é provavelmente um dos mais práticos e completos e que tem uma implementação direta. O modelo denominado como *Lean Brand* funciona na prática como MLB, pois apresenta elementos estratégicos, de caráter imaterial, e também elementos que podem ser medidos. Percebe-se que é um modelo bem mais avançado, pois leva em consideração o que vai ser colocado em prática, reavaliando para um melhor desempenho durante a inserção no mercado e a mensuração de resultados. A autora usa três princípios para direcionar a construção do *branding*: O valor agregado à marca através de uma história, posicionamento e dando ressonância à mesma; os aspetos visuais da marca, criando uma identidade exclusiva; e a estratégia de crescimento da marca, que tem finalidade de atração e será aplicada através de canais específicos.

Figura 31: Lean Branding



Fonte: Laura Busche (2014; xiv)

2.6 LEAN BRANDING: Criar Marcas Dinâmicas

A metodologia *Lean* é uma filosofia de gestão inspirada em práticas e resultados que começou com a Toyota na década de 40. De maneira resumida, esta metodologia foca 3 conceitos principais: 1) entregar valor do ponto de vista do consumidor, 2) eliminar desperdícios e 3) melhoria contínua.

Uma vez que se trata de um tema muito pouco explorado e, apesar de ter surgido em 2014, é insuficientemente debatido. A bibliografia existente em artigos científicos, blogues e sites apresentam escassa informação, portanto, não permite expandir e cruzar conhecimento. Este método está essencialmente focalizado para o empreendedor do século XXI, que crie um negócio *online*, ou não. Todavia, e dependentes das mudanças tecnológicas, dinâmicas de mercado, novas metodologias de gestão, os empreendedores não podem deixar de lado o mundo virtual. Muitas das vezes a primeira e, talvez última impressão da marca começa ali.

Hoje ensina-se *branding* sem secretismo. Pela investigação académica efetuada percebeu-se que os processos foram simplificados e é quase “just do it” (Busche, 2014). Uma das coisas que mais se destaca é que a investigação sobre uma marca é necessária para se fazer um excelente trabalho, está acessível a qualquer pessoa graças às numerosas ferramentas que surgiram para reconhecer e quantificar *insights* a preços mais exequíveis ou até mesmo gratuitos. Aprender hoje está à distância de um clique.

Embora o *Lean Startup* seja focado no desenvolvimento de produtos e gestão de negócios, os seus princípios podem ser aplicados às marcas também. O ciclo Construir-Medir-Aprender é completamente válido e de fácil aplicação à metodologia *Lean Branding*. Foi o que demonstraram os autores Laura Busche no livro *Lean Branding* em 2014, e Jeremiah Gardner no livro *The Lean Brand*, no mesmo ano.

Assim, como para a construção de um produto, também se pode construir uma marca à medida que a empresa cresce e refiná-la para encontrar a solução que vá ao encontro às preferências dos clientes. Ser “*lean*” significa entender que não é nenhum problema não ter um produto perfeito logo no seu lançamento, esta situação até é a mais sensata. A marca não vai ser e, não deve ser perfeita quando se inicia o negócio (Busche, 2014). A este propósito Eric Ries, refere no prefácio que escreveu no livro *Lean Branding*, “assim como os produtos nunca estão verdadeiramente acabados, as marcas também devem estar comprometidas com a adaptação e a evolução. As empresas não podem permitir que as suas marcas estagnem ou pensem nelas como um conjunto de recursos. Em vez disso, os gestores devem construir marcas camaleónicas que se adaptem às necessidades e desejos em constante mudança do consumidor, pondo hipóteses à prova e usar o que aprenderam com a repetição e a adaptação”, Eric Ries in *Lean Branding* (Busche, 2014, p.vii).

As marcas atualmente são mais relevantes e eficazes se os gestores, os empreendedores e os profissionais das áreas do marketing e comunicação compreenderem essas mudanças e aprenderem com elas. “As marcas *lean* têm conversas, não monólogos” (Busche, 2014, p. 218). Gobé (2002) refere que as empresas não são detentoras das marcas, as pessoas é que possuem marcas. Esta é precisamente a mudança. Há empresas que vão sobreviver e há aquelas que vão morrer. Os públicos, porque são muito exigentes e cada vez mais informados, não querem falar com empresas sem rosto, pelo contrário eles querem interagir com as pessoas que trabalham nas empresas.

“Toda a marca de sucesso pretende construir uma ponte na mente do consumidor que vai de “A” a “B”, onde “A” é quem eles são hoje e “B” é quem eles desejam ser amanhã” (Busche, 2014, p. 52). Quem os clientes desejam ser é o ponto ideal e está sempre em evolução, numa constante

inovação que conduz a uma repetição contínua em ciclos sem fim de construção, métricas precisas que proporcionam a aprendizagem. O *Lean Branding* é uma nova metodologia de gestão da marca para empresas ágeis. Este método trata de construir marcas dinâmicas uma vez que, como refere a autora, de nada vale ficar parado no mercado enquanto a noção dos consumidores sobre quem eles são, muda constantemente. As marcas hoje estão em melhor situação porque procuram entender essas mudanças e, como referido, aprender com elas através de um processo de co-criação (Busche, 2014).

Construir uma marca em empresas que operam em mercados voláteis, “onde as barreiras à entrada são muito baixas, competição feroz, atenção das pessoas cada vez mais dividida, a procura mais sofisticada e o acesso fácil à informação, rapidamente se percebe que construir uma marca disruptiva e dinâmica, num contexto como o descrito, é precisamente o caminho para as startups” (Busche, 2014, p. 4). Por tudo isto, a autora defende que chegou o momento em que o *branding* tem que estar acessível às startups.

Lean Branding é uma abordagem interessante para o desenvolvimento de marca que indica o caminho para criar, comunicar e vender uma marca, medindo continuamente o desempenho (Busche, 2014). Uma marca *lean*, então, é uma marca em que uma organização e audiência alcançaram uma relação simbiótica em torno de um valor comum sem criar qualquer desperdício de marca. No *Lean Branding* fala-se de inovação da marca. Uma metodologia otimizada para a formação de uma marca disruptiva e centrada em torno da experimentação, iteração e eliminação de resíduos de marca. Esta metodologia fornece uma estrutura escalável para ciclos contínuos de desenvolvimento e aperfeiçoamento do *branding* através de aprendizagens validadas e do desenvolvimento de clientes reais (Gardner & Cooper, 2014). O mesmo autor refere que atualmente vivemos tempos caracterizados por rápidas transformações, portanto, é crucial analisar e compreender como é que a inovação de marca modifica as organizações, construindo valor e criando “clientes apaixonados”. Milhares de startups, empreendedores, gestores e empresários batalham para construir relacionamentos apaixonados com o público. Uma má interpretação sobre a forma como os clientes se relacionam com a organização leva a que essas empresas percam o elemento mais decisivo para o sucesso - uma audiência apaixonada e comprometida. As grandes marcas fazem mais do que somente trabalhar para conseguirem clientes satisfeitos, criam clientes apaixonados (Gardner & Cooper, 2014). Wheeler (2019), a este respeito escreveu que “as pessoas se apaixonam pelas marcas, confiam nelas e acreditam na sua superioridade” (Wheeler, 2019, p.2).

Voltando ao raciocínio da autora do *Lean Branding* “uma marca é muito mais do que um logotipo” Busche (2014, p. 13) esta afirmação reforça o pensamento de Gardner e Cooper (2014) e para ele uma marca não é um logotipo, esquema de cores, sistema de identidade, publicidade, ou qualquer outro ativo, estes projetam o relacionamento com o público, mas não são a totalidade do relacionamento. Marca significa uma relação (Gardner & Cooper, 2014). A autora colombiana defende que marca é “a única história que os consumidores recordam quando pensam na marca da empresa”. Essa história está ligada à experiência do produto, à atenção ao cliente, ao *website*, aos canais publicitários, ao preço e às alianças de marca. A história associa o produto com as histórias pessoais dos clientes, com uma personalidade em particular, com o que promete resolver, proposta de valor e a posição em relação aos concorrentes. A marca é também representada por símbolos e *feeds* visuais, de múltiplas conversas onde se deve participar ativa e estrategicamente. Como facilmente se depreende, “esta história é escrita e reescrita cada vez que os consumidores interagem” (Busche, 2014, p. 4).

As startups não podem encarar a criação de uma marca como um processo para segundo plano, porque atualmente e num mercado muito saturado, não se vai vender nenhum “conjunto de

recursos" Busche (2014, p. 134). As startups devem entrar no negócio com disrupção e no mercado tão exacerbado e concorrencial, essas marcas é que valem.

Enquanto *The Lean Startup* e *The Lean Entrepreneur* fornecem técnicas para criar produtos inovadores, a marca *lean* concentra-se no desenvolvimento de relacionamentos inovadores. Quando combinadas, as ideias e práticas expressas em *The Lean Startup*, *The Lean Entrepreneur* e *The Lean Brand* fornecem uma plataforma dinâmica para a inovação e criação num novo mercado (Gardner & Cooper, 2014).

Por si só, a marca *lean* está a tornar-se num movimento de comerciantes, *hackers* de marca, agências de marca, equipas de vendas, equipas de atendimento ao cliente, executivos de pensamento avançado e organizações inovadoras que se estão a unir para mudar a maneira como se pensa atualmente o *branding* (Gardner & Cooper, 2014). Sobre o assunto, Busche (2014) reforça o pensamento do autor anterior, o *branding* pode ser *hackeado*! Se não se domina o tema do desenvolvimento tecnológico, pode-se acreditar que os *hackers* têm má fama e o termo denota uma certa conotação depreciativa. Todos aqueles que pensam assim devem abandonar esta ideia e, pensar que *hackers* não são apenas os que programam, mas aquele que muda o *status quo*, enfrentando as pessoas que dizem que é não é possível (Busche, 2014). A este propósito Mark Zuckerberg, um dos fundadores do Facebook, escreveu que *Hacker Way* é uma abordagem de construção que envolve melhoria contínua e interação. Os *hackers* acreditam que se pode fazer algo sempre melhor, e que nada está completo.

O desenvolvimento da marca é um processo baseado em evidências onde se depreende uma combinação de símbolos, história e estratégia que representará a oferta num mercado de concorrência agressiva (Busche, 2014). Os símbolos, a história e estratégia que a autora ensina a construir no seu livro, destinam-se a orientar os clientes para o caminho de conversão. Na área de marketing, uma conversão acontece quando o cliente faz uma ação que seria desejada pela empresa. Essa ação pode ser fazer o *download* de um folheto, assinar uma *newsletter* ou, num cenário ideal, fazer uma compra. Uma taxa de conversão pode ser entendida como a avaliação de quantos clientes responderam a um convite para realizar uma ação. A título de exemplo, digamos que se preparou um *e-mail* para anunciar um novo produto ou serviço e incluiu-se o *link* de uma página de inscrição para uma avaliação gratuita de 30 dias. Envia-se o *e-mail* a um grupo de 100 potenciais clientes. Desses 100, 20 clicaram no *link*. A taxa de conversão do *e-mail* é de 20%.

2.6.1 Uma Análise mais Profunda sobre *Lean Branding*

Laura Busche (2014) explica numa primeira fase (CONSTRUIR) como criar uma marca mínima viável, que em inglês é *minimum viable brand* (MVB) com ingredientes que são descritos no quadro 7: a investigação etnográfica necessária, os símbolos visuais que provocam associações com valores e atributos, como se deve planear e gerir a comunicação e como trabalhar estrategicamente cada canal. A segunda parte (MEDIR) centra-se na explicação de como medir, através de um processo iterativo, todas as hipóteses equacionadas. Por exemplo, se a estratégia está a gerar tração, se a história de marca cria ressonância ou se os símbolos representam eficazmente a identidade. Finalmente, a última parte (APRENDER) ensina como aprender a “pivotar” para melhor responder às mudanças estratégicas do mercado mediante, por exemplo, reposicionamento de mensagens, mudança de canal de comunicação ou redesenhar a identidade visual. “Quando se constrói uma marca *lean* deve-se ter em linha de conta três componentes: 1) história da criação de valor da marca; 2) símbolos visuais da marca e 3) estratégia de crescimento da marca” (Busche, 2015, p. 23).

Quadro 7: Ingredientes para a Construção de uma Marca *Lean*

HISTÓRIA DA MARCA	<p>Nome da marca - Associação de palavras.</p> <p>Mapa de posicionamento - trata-se de uma ferramenta de trabalho utilizada por diversos gestores para analisar como a marca está a competir. Pelo estudo das variáveis e o seu cruzamento pode encontrar-se onde residem as oportunidades, espaços para inovar, ou pelo contrário, onde existem ameaças. Existe uma ferramenta muito prática para simplificar esta comparação. Designa-se por mapa de posicionamento que permite entender com que marcas se está a competir e como fazer para destacar a oferta.</p> <p>Etnografia - pelo estudo da etnografia deseja-se recolher informação sobre o cliente, anotando o estilo de vida e gostos. É muito mais fácil criar <i>insights</i> das informações dos clientes porque os resultados são mais autênticos.</p> <p>Criação de personas - arquétipo de cliente (cria-se uma personagem fictícia).</p> <p>Storyboarding - relata-se a experiência do consumidor.</p> <p>Contextual inquiry - basicamente é uma entrevista em profundidade</p>
SÍMBOLOS DA MARCA	<p>Brief criativo</p> <p>Logotipo - Pode ser elaborado através de Crowdsourcing</p> <p>Paleta de cores - (apps e diretórios)</p> <p>Tipografia - (apps e diretórios)</p> <p>Imagens de marca - stocks de fotos free</p> <p>Economato - Pode ser elaborado através de Crowdsourcing</p> <p>Material de venda - Modelos (folhetos, brochuras, flyers)</p> <p>Diretório de Pitches</p>
ESTRATÉGIA DE MARCA	<p>Otimizar landing pages - testes A/B (criar, por exemplo, 2 versões de landing pages para testar e analisar qual a que melhor atinge os objetivos definidos - será, portanto, a versão que melhor responde à necessidade de converter subscritores, mais cliques, mais vendas) - através do Google Analytics - Content Experiments</p> <p>Mercado em redes sociais - apps - social media management - Marketing digital (pode programar-se publicações automáticas, para o futuro)</p> <p>Landing Pages - (para validar a ideia muito rapidamente)</p> <p>SEO - Otimizar motores de busca</p> <p>Lista de e-mails</p> <p>Relações Públicas - <i>Press Releases</i> e Eventos</p> <p>Vídeos explicativos - apps</p> <p>Estratégia de Produto - <i>growth hacking</i> - acelerar o crescimento do produto</p> <p>Blogue</p> <p>Sistemas de Retroalimentação - por exemplo, no facebook é possível os utilizadores fazerem avaliações utilizando as estrelas, comentários, que se esperam positivos, da parte dos cibernautas. É um espaço estratégico que deve ser utilizado a favor da empresa.</p> <p>Alianças com outras marcas</p> <p>Alianças de marca com influenciadores</p>

Fonte: Busche (2015, p. 24)

Termina-se a abordagem aos seis modelos apresentados pela autora Tochetto (2016) com um quadro síntese.

Quadro 8: Os seis modelos de desenvolvimento de marcas para Startups

	Modelos	Observação
<i>Minimum Viable Brand</i>	<i>Minimum Viable Brand</i> de Parks	Não mostra o quê e como mensurar. Modelos mais simples
	<i>Minimum Viable Brand</i> de Gardner	
	Sistema de Construção de Identidade da Marca	
	Modelo <i>Minimum Viable Brand</i> de Yohn	
<i>Minimum Lovable Brand</i>	<i>Brand Love Model</i>	Modelos mais próximos da realidade das startups. Apresentam métricas e ferramentas de análise para mensurar as ações desenvolvidas. Modelos mais complexos
	<i>Lean Branding</i>	

Fonte: Elaboração própria



3º CAPÍTULO

Retrato das Pequenas e Médias Empresas e das Startups em Portugal

3.1 As PME na Europa e sua Caracterização pela Comissão Europeia

O tecido empresarial europeu assenta em micro, pequenas e médias empresas e, nos últimos anos, a Comissão Europeia tem vindo a explicar que as PME são uma prioridade da sua política. As PME estimulam o espírito empresarial e a inovação na União Europeia (EU) e são, desse modo, cruciais para fomentar a competitividade e o emprego. Em toda a Europa, mais de 25 milhões de PME no setor não financeiro são responsáveis por 56,4% da riqueza, a qual, no conjunto dos 28 Estados-membros, irá crescer 4,1% em 2019 e 4,2% em 2020. Mais modesto é o crescimento estimado do emprego, com 1,6% em 2019 e 1,4% em 2020. No total, este segmento empresarial assegura 66,6% dos postos de trabalho na Europa, segundo o relatório anual das PME 2018-2019 da Comissão Europeia. A Pordata (2018) refere que estas empresas são inovadoras e 49,5% participam em processos de inovação de produtos, serviços, organização e marketing.

Quanto à definição do que é na realidade uma PME não é um mero exercício académico, trata-se de um exercício que do ponto de vista técnico é complexo. É também um exercício decisivo, porque a definição de PME aplica-se a todos os programas, políticas e medidas que a Comissão Europeia formula e implementa a favor das PME, assim como aos tipos de auxílio estatal, em relação aos quais não existem orientações específicas aplicáveis. Atualmente, a definição que está vigente desde 2003, tal como analisado anteriormente na revisão da literatura sobre o tema, assenta em três critérios: o número de colaboradores efetivos, o volume de negócios e o balanço total anual. Para ser considerada PME uma empresa deve ter menos de 250 trabalhadores, um volume de negócios anual que não exceda os 50 milhões de euros ou um balanço total anual que não ultrapasse um valor de 43 milhões de euros.

3.1.1 As PME em Portugal

Em Portugal em 2018, aproximadamente 130 mil empresas foram convidadas a responder a um questionário da Comissão Europeia que procura avaliar em que medida a atual definição de PME é adequada. Pretendeu-se também estudar opções para possíveis alterações à recomendação da Comissão Europeia, de modo a que as pequenas empresas europeias possam continuar a receber apoio político específico. O IAPMEI – Agência para a Competitividade e Inovação, refere que na sua análise ao estado das PME portuguesas a recuperação da economia nacional tem sido em muito protagonizada pelas PME, que retomaram o seu crescimento em 2014. Ainda assim e, apesar deste desempenho, persistem algumas fragilidades que tendem a condicionar desempenhos mais expressivos, fragilidades essas que se manifestam, por exemplo, ao nível da função financeira, da gestão do seu posicionamento na cadeia de valor, da exploração da informação e do conhecimento e ao nível dos modelos de gestão.

Dados recentes divulgados pelo Jornal de Negócios online (2020) revelam que as PME apresentam um quadro de resiliência que pode ser importante para enfrentar as recessões, as crises económicas, financeiras e até pandemias devastadoras como o Covid-19. A mesma fonte salienta que Portugal tem um tecido empresarial mais “resiliente e informado” e que as empresas

de pequena e média dimensão estão a melhorar os seus processos de gestão, produtivos e de marketing, com orientação para os mercados externos e estão cada vez mais colaborativas com o sistema de conhecimento e tecnológico e ativas em projetos de transformação digital.

As PME são as principais impulsionadoras da economia portuguesa, sendo que, 66,4% das PME portuguesas participam em processos de inovação de produtos, serviços, organização e marketing, o valor mais elevado da Europa. Relativamente à capacidade de financiamento, ao potencial de crescimento e à sua capacidade competitiva, acredita-se que as PME mais atentas e ambiciosas tendem a valorizar as questões associadas à gestão financeira e à gestão estratégica. Também priorizam as apostas na diversificação e flexibilização de produtos, serviços e processos, na diferenciação ao nível do *design*, na identificação e apropriação das vantagens decorrentes da transição para uma economia mais digitalizada, no desenvolvimento colaborativo e na procura de apoios e parceiros externos para ultrapassar as suas restrições endógenas.

Em Portugal desde 2013 que as microempresas representam, em média, 96,2% das empresas, as pequenas 3,2%, as médias 0,5% e as grandes 0,1%. Para uma melhor compreensão do universo em números das micro, pequenas e médias empresas, recorreu-se aos últimos dados da Pordata (2018), e que a seguir se detacam na tabela 1.

Tabela 1: O Universo das PME em Portugal

	MICRO	PEQUENAS	MÉDIAS	TOTAL
2008	1.207.098	46.383	6821	1.260.302
2009	1.171.689	44.253	6546	1.222.488
2010	1.117.787	42.968	6413	1.167.168
2011	1.088.145	40.815	6193	1.135.153
2012	1.043.003	37.118	5773	1.085.894
2013	1.077.294	35.446	5687	1.118.427
2014	1.104.490	35.870	5759	1.146.119
2015	1.136.865	37.515	5951	1.180.331
2016	1.167.993	38.866	6248	1.213.107
2017	1.212.059	40.547	6628	1.259.234
2018	1.244.495	42.581	6961	1.294.037

Fonte: PORDATA (2019)

O Relatório anual das PME 2018-2019 da Comissão Europeia refere que do total de 4.154.185 pessoas ao serviço das empresas, 22,3% trabalham em grandes empresas, 44,1% em microempresas, 18,8% nas pequenas e 14,8% nas médias. Prevê-se que em 2020, estas empresas vão gerar mais de 60 400 novos postos de trabalho e que o emprego vá crescer 5,1%, assim como o valor gerado por estas empresas aumente 10,1%. O setor agroindustrial representou 10,3%, a indústria transformadora 5,2%, a construção 6,5%, o comércio 16,8%, o alojamento e restauração 8,7%, os serviços imobiliários 3,5%, a educação 4,5%, e a saúde e apoio social 7,6%. Em 2018, as microempresas faturaram 74.485,7 milhões de euros, as pequenas empresas 77.486,8 milhões de euros e as médias empresas 86.549,6 milhões de euros. Reportando ao mesmo ano em análise, o valor acrescentado bruto das microempresas foi de 23.275,7 milhões de euros, o das pequenas empresas 20.748,6 milhões de euros e o das médias empresas 21.717,4 milhões de euros. As

microempresas investiram 6.495,8 milhões de euros, as pequenas empresas 3.443,5 milhões de euros e as médias empresas 3.946,3 milhões de euros. Entre as empresas jovens de elevado crescimento, em 2918 contavam-se 259 pequenas empresas, 362 médias empresas e 95 empresas. Do total de VAB de 716 milhões de euros. A realidade é que face à inesperada crise económica, financeira e social causada pela situação pandémica que o mundo enfrenta (Covid 19), os valores estimados pela fonte citada poderão não se concretizar.

Na comparação com os outros estados-membros da Comissão europeia, Portugal está acima da média europeia no que toca ao empreendedorismo, inovação e capacidade de resposta às necessidades das PME Portugal. Já na internacionalização, nas ajudas públicas e na contratação pública, Portugal “mantém-se como um dos piores no seio da EU”.

3.2 Retrato Digital das PME Portuguesas

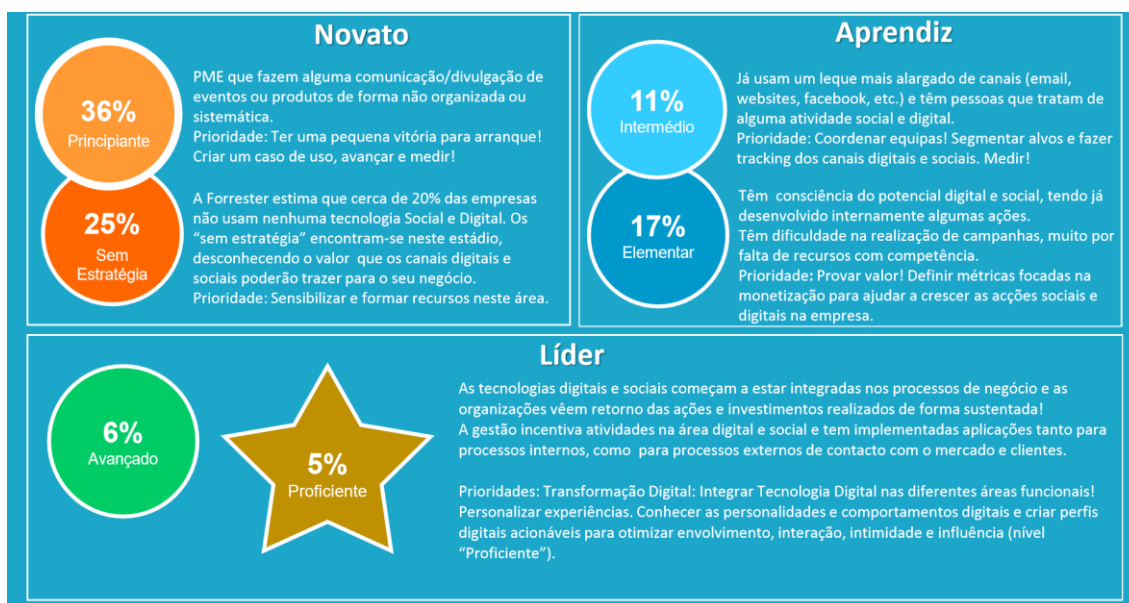
O mundo online tornou-se cada vez maior e esta expansão veio permitir a chegada de uma revolução na comunicação. A forma como a informação passou a ser partilhada e recebida alterou o modo de vida das pessoas e consequentemente a forma de trabalhar das empresas. As PME, com as suas estruturas de menor dimensão, estão a adotar a beneficiar das vantagens da economia digital.

Em Portugal, segundo informações do último estudo publicado e que reporta ao ano de 2017, da responsabilidade da PSE (Produtos e Serviços de Estatística) e do IAPMEI uniram-se para dar a conhecer ao mercado o nível de maturidade digital da grande fatia do tecido empresarial português.

Das empresas entrevistadas, 71% consideram importante ter uma estratégia de marketing digital e social, mas a adoção digital é ainda embrionária para a maioria das PME. O retrato digital das PME portuguesas é a primeira “selfie” do tecido empresarial português e permite identificar o estágio de maturidade social e digital das empresas, bem como conhecer as estratégias que cada empresa deve seguir para uma utilização inteligente e eficaz das oportunidades que economia digital proporciona.

O referido estudo contou com uma amostra de 1132 PME, cerca de 48% das PME têm menos de 10 colaboradores, entre 10-40 colaboradores com 39% e 14% para um grupo de 50 a 249. Participaram cerca de 693 diretores e 239 quadros superiores em 6 grandes setores de atividade. O inquérito online foi realizado entre os meses de abril e maio de 2017 a uma amostra aleatória simples, representativa do universo PME em Portugal Continental. Erro imputável aos resultados de 2,9% para um intervalo de erro de 95%. Em plena era digital, constata-se que a maioria (36%) situa-se numa posição principiante, seguido (25%) pelas PME que ainda não têm nenhuma estratégia digital e 17% não vão além do nível elementar de desenvolvimento. No polo oposto estão as que se situam num estado avançado (6%) e proficiente (5%).

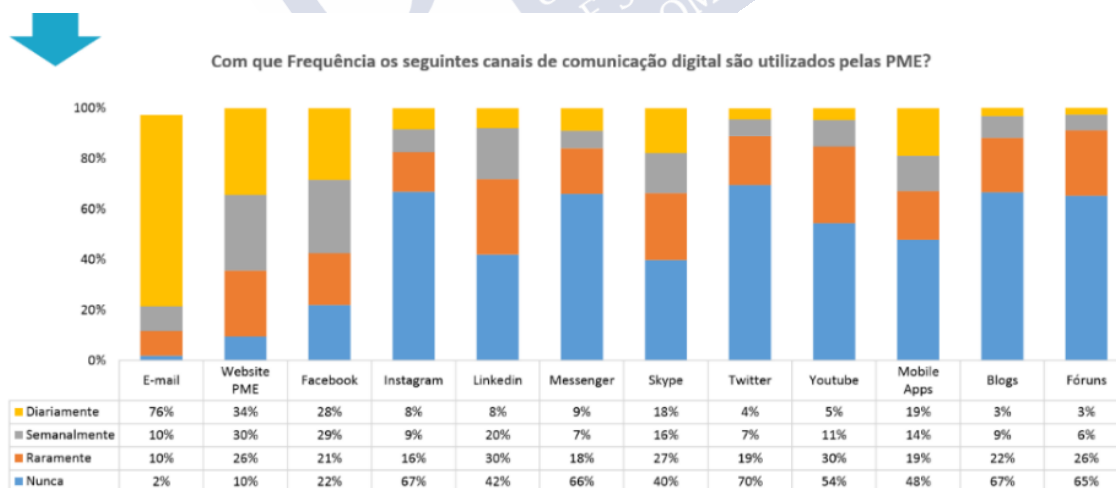
Figura 32: Maturidade Digital e Social das PME



Fonte: PSE e IAPMEI (2017)

O estudo revela que as PME estão num estágio inicial de utilização das tecnologias e meios digitais e sociais. Quando fazem o e-mail é o canal de eleição. Cerca de 92% das PME usam este canal diariamente ou semanalmente para atividades de marketing. A presença online através de websites e Facebook são os canais de evolução natural, conforme figura 33.

Figura 33: Canais de comunicação mais utilizados pelas PME



Fonte: PSE e IAPMEI (2017)

A este propósito refere-se que mesmo que este seja um assunto já abordado na política, na economia e nos meios de comunicação, a maioria das pequenas empresas lutam com os desafios da digitalização. No marketing, por exemplo, sempre foi crítico e dispendioso encontrar os clientes, não só nos mercados internos como nos mercados de exportação. Neste contexto de

globalização e digitalização, as redes sociais vieram dar uma grande ajuda para ligar os negócios às pessoas.

Relativamente aos objetivos das PME face ao estágio em que se encontram, pode perceber-se pelos resultados do estudo que das empresas que não têm estratégia, 25% preferem divulgar por e-mail, na etapa posterior de Participante 36% focam-se no website. No estágio Elementar os objetivos são aumentar a visibilidade e presença, na fase Intermédia a prioridade é potenciar rede e crescer (11%). Quando a PME está numa fase avançada, cerca de 6% têm como prioridade potenciar comercialmente canais digitais e sociais e 5% das que estão posicionadas num estágio Proficiente pretendem a integração da tecnologia na organização internamente e externamente. Cerca de 78% das PME encontram-se até o nível elementar na utilização de canais sociais e digitais.

De acordo com a Hubspot, 92% dos profissionais de marketing reconhece que os social media foram extremamente úteis para divulgarem os seus projetos, a Media Examiner revelou que cerca de 97% dos proprietários de lojas online disseram que as redes sociais são uma excelente ferramenta.

Segundo um estudo da Bareme Internet 2017 revela que a penetração de Internet em Portugal atingiu os 5,9 milhões de utilizadores, um valor que representa 68.8% do universo composto pelos residentes no Continente com 15 e mais anos.

Uma análise longitudinal dos resultados deste estudo evidencia que o número de utilizadores de Internet em Portugal aumentou quase 11 vezes nos últimos 20 anos, passando de uma penetração de 6.3% em 1997 para os 68.8% em 2017.

O Facebook veio proporcionar a todo o tipo de empresas as mesmas ferramentas para que possam crescer facilmente e de forma efetiva independentemente do tamanho, localização, indústria e nível de competência, criando oportunidades para pequenas empresas, como abrir novos mercados e introduzir a inovação de produtos e serviços. Nunca foi tão fácil ter acesso a tantos consumidores de diferentes mercados como hoje, e tal só é possível graças a plataformas como o Facebook.

A Deloitte revelou que, em 2017, o Facebook gerou 227 mil milhões de dólares na atividade económica e cerca de 4,5 milhões de empregos em todo o mundo. O Facebook não é certamente a única resposta para enfrentar esses desafios, mas é certo que ajuda as empresas a darem o primeiro passo e a obterem sucesso através do digital.

O Facebook é um mundo de oportunidades e veio para ficar e, que nenhuma empresa deve ignorar, o desafio hoje é comunicar com mais de metade da população portuguesa ou, no limite, com mais 1,7 mil milhões de utilizadores em todo o mundo.

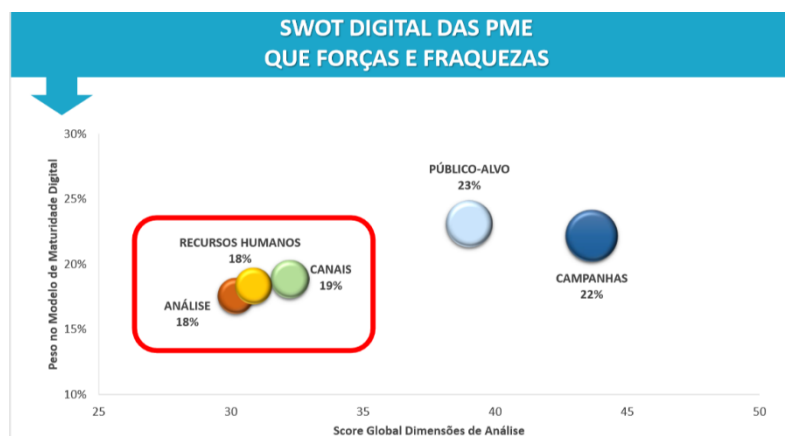
Outro dos grandes desafios é encontrar essas pessoas no mobile, um dos canais onde as pessoas mais consomem informação. O Facebook é uma ótima forma para as PME chegarem aos clientes e encontrarem novos, uma vez que as pessoas consultam o Facebook nos seus dispositivos móveis, em média, 14 vezes por dia. Nunca o acesso a estratégias de mobile marketing esteve tão próximo dos profissionais de marketing das empresas. Ao criar uma página de Facebook, uma pequena empresa pode ter uma estratégia mobile instantânea. Hoje, mais de 60 milhões de pequenas empresas em todo o mundo têm uma página no Facebook.

Em Portugal, 88 % das pessoas no Facebook já estão ligadas pelo menos a uma pequena empresa portuguesa. Outro dado relevante é saber que mais de 60 milhões de pessoas de todo o mundo estão ligadas a um negócio português no Facebook.

Entender os desafios das PME é ainda mais importante quando queremos estimular e fazer esses negócios crescer. Por essa razão, o Facebook, em colaboração com a OCDE (Organização para a Cooperação do desenvolvimento Económico) e o Banco Mundial, criaram um inquérito mensal que tenta melhorar a compreensão das PME, de forma oportuna e voltada para o futuro.

O “*The Future of Business Survey*” é uma nova fonte de informação para PME, que proporciona uma nova perspetiva para negócios digitalizados, mais recentes ou estabelecidos há mais tempo, oferecendo uma janela única para uma nova economia mobilizada.

Figura 34: SWOT Digital das PME - Forças e Fraquezas



Fonte: PSE e IAPMEI (2017)

Os recursos humanos e as competências e capacidades internas, a utilização eficiente dos Canais digitais e sociais disponíveis, e a capacidade Analítica de medir as iniciativas digitais são as dimensões mais fracas das PME em Portugal. É no desenvolvimento de campanhas através de canais digitais e sociais que as PME dão os primeiros passos e onde estão numa maior maturidade. E quando o fazem, fazem-no através de e-mail!

Figura 35: Estágios e Estratégias das PME

	PÚBLICO-ALVO	RECURSOS HUMANOS	CANAIS	CAMPANHAS	ANALYTICS
SEM ESTRATÉGIA					
PRINCIPIANTE		31	33		31
ELEMENTAR	39			44	
INTERMÉDIO					
AVANÇADO					
PROFICIENTE					

Fonte: PSE e IAPMEI (2017)

Dependendo do score em cada dimensão, os desafios e as estratégias para um desenvolvimento sustentado das PME podem variar muito de empresa para empresa. Cada PME deve identificar as dimensões mais fracas na matriz, definir bem os objetivos de negócio para o digital e social e criar um caso de uso e executar. Os gestores das PME em relação à área digital e social pretendem identificar novas oportunidades de negócio e desenvolver novos produtos e serviços (69%), aumentar a lealdade dos clientes (68%), aumentar conversão (62%) para conhecer os

factores que determinam porque o cliente escolhe o produto em detrimento da concorrência. Importante também monitor as compras recorrentes e conhecer os factores que garantem mais vendas/ clientes (53%), compreender a relação dos clientes, seguidores ou utilizadores com a sua marca (51%) e finalmente identificar e comunicar com influenciadores e promotores da mensagem da empresa (50%).

As ações prioritárias que as PME necessitam para aumentar a maturidade digital são em 1) ter serviços (outsourcing) para desenvolver um plano de marketing digital, 2) analisar os diferentes canais digitais e quantificar o potencial para o sucesso global da empresa, 3) ter acesso a dados *online* e *offline* para suportar os dados *analytics*, 4) dispor de recursos humanos para analisar, monitorar e reportar as atividades digitais e sociais, 5) dispor de recursos humanos com capacidades analíticas digitais, 6) dispor de uma equipa para identificar as tendências e o público-alvo, 7) ter as ferramentas certas para medir as ações digitais, 8) ter métricas e relatórios e difundi-los pela empresa, 9) ter recursos humanos suficientes para monitorar as ações e analisar iniciativas digitais e finalmente, 10) ter recursos humanos suficientes, com as competências e capacidades adequadas à gestão dos meios digitais.

As prioridades para os líderes nos diferentes estádios (avançado e proficiente) é envolver as equipas de especialistas para dinamizar marketing digital; personalizar experiências e diferenciar-se com técnicas de análise e melhor conhecimento de perfis e comportamentos.

O estudo conclui que as PME reconhecem que a tecnologia digital e social é fundamental para criarem negócio e comunicarem, todavia, o estágio de desenvolvimento digital das PME é ainda elementar (25% das PME não têm qualquer estratégia digital, 36% principiantes, e 17% têm uma utilização elementar). Existem diferenças setoriais (serviços) e de dimensão (maiores empresas), mas o nível de desenvolvimento das PME traduz-se 1) na utilização ineficiente de canais (e-mail ainda é predominante), 2) em ações esporádicas e não sistemáticas de comunicação de eventos ou produtos e 3) sem grandes objetivos de negócio e sem medir. Não existem estruturas nem capacidades e competências internas porque as estratégias para o desenvolvimento digital dependem de cada setor e de empresa para empresa e é uma prioridade reforçar competências internas e criar parcerias com especialistas externos.

Alinhar a comunicação das empresas para atuarem de forma inteligente na área digital é, de facto, um desafio para muitas PME. Hoje, mais importante que estar “on”, é preciso saber para quê, como, para quem, com que objetivos, seguindo que estratégia, utilizando que ferramentas. É essencial que as empresas compreendam as tendências do negócio e consigam identificar as oportunidades e os riscos que advêm do estágio de maturidade digital em que se encontram. É fundamental apostar na personalização, conhecer a oferta certa, para o cliente certo, no momento certo, pelo canal certo. Criar novas ofertas, identificar novas oportunidades e modelos de negócio. Tudo isto fica mais simples quando se segue uma estratégia de marketing digital e social baseada no conhecimento analítico. Cada empresa tem um caminho diferente para a transformação digital.

Recentemente foram divulgadas apenas conclusões gerais do estudo Retrato Digital das PME Portuguesas 2018, publicado online e mais uma vez da responsabilidade da PSE e IAPMEI.

Pretendeu-se averiguar se as PME portuguesas estão ‘on’. Com base na análise de uma ‘*selfie*’ do tecido empresarial português, que retrata a perceção que os próprios gestores e técnicos têm do desenvolvimento digital das suas organizações, confirma-se que as PME estão a perder muitas das vantagens que a economia digital tem para oferecer. Numa sociedade definida pela revolução na comunicação, que alterou o modo de vida das pessoas, e consequentemente, a forma de trabalhar das empresas, uma em cada quatro (26%) PME nacionais não apresenta uma estratégia digital.

Realizado entre os meses de março e abril de 2018 junto de diretores, quadros superiores e técnicos de 1.508 PME de seis grandes setores de atividade, 44% das quais com menos de 10 trabalhadores, verificou-se que uma em cada quatro (26%) empresas não apresenta uma estratégia digital; 37% são principiantes, ou seja, fazem alguma comunicação para divulgação de eventos ou produtos de forma não organizada ou sistemática; 16% não vão além do estado elementar (têm consciência do potencial digital e social, mas têm dificuldade na realização de campanhas, muito por falta de pessoal especializado); 10% encontram-se no estado intermédio (usam um leque mais alargado de canais) e apenas 6% se situam no estado avançado, com menos ainda, 5%, numa fase proficiente, ou seja, com tecnologias sociais e digitais integradas nos processos de negócio.

Inquiridas sobre os canais digitais mais usados, a esmagadora maioria (91%) elege o e-mail, usado diariamente ou semanalmente para atividades de marketing. Uma também maioria (62%) nunca usou o Instagram, 73% não utilizam o Twitter e 55% nunca usaram o YouTube. Ao todo, 80% das PME encontram-se nos graus mais baixos de maturidade na utilização de canais sociais e digitais, tendo como objetivos a divulgação através de e-mail, o uso do website como uma mostra e aumentar a presença e visibilidade. O que se traduz na utilização ineficiente de canais, em ações esporádicas e não-sistemáticas de comunicação de eventos ou produtos, sem grandes objetivos de negócio e sem uma medição. Para as restantes (20%), a minoria, estes meios servem para potenciar a rede e crescer, potenciar comercialmente canais digitais e sociais, assim como integrar a tecnologia na organização, interna e externamente.

Um estudo efetuado pelo NovaSBE Center for Digital Business & Technology (2018) revelou que em relação às tecnologias digitais que têm sido adotadas pelas empresas, verifica-se que existe maior investimento nas tecnologias de redes sociais e marketing digital, *big data* e *analytics*, *cloud computing* e IoT (*Internet of Things*). No entanto, apenas 35% dos participantes afirmam ter um nível avançado de implementação em relação às mesmas. Na maioria das tecnologias, os níveis de implementação reportados são relativamente baixos. Quando identificam o nível de investimento futuro nas tecnologias, os participantes reportam que as suas organizações irão investir nas mesmas tecnologias em que já investiram no passado. Antecipa-se assim investimentos ainda pouco significativos na condução autónoma, impressão 3D, *quantum computing* e *blockchain*. Apesar do potencial disruptivo destas soluções, as respostas indicam que as empresas preferem fazer um compasso de espera, aguardando pelo amadurecimento destas tecnologias e/ou pela validação da sua adoção por parte de outros.

Mas nem todos os setores de atividade são iguais. Agricultura e pescas (2%), construção (8%) e indústria e energia (29%) são os setores onde é menor a maturidade digital. No reverso da medalha encontram-se o setor dos serviços (35%), comércio (23%) e outros (2%), este último composto por empresas da área da saúde, TI, software, eletrónica, telecomunicações, educação, etc.

O tamanho das empresas é também aqui importante. De facto, este retrato permite confirmar que as PME com maior número de empregados têm um nível de maturidade superior, isto porque apresentam melhor performance essencialmente em duas dimensões: nos recursos humanos e na análise.

Segundo informações avançadas pela Marketeer online, em novembro de 2018, ainda sobre o referido estudo, verifica-se que mais de 90% das PME não oferece conteúdos e experiências personalizadas para os seus clientes/visitantes, que não recorre à análise de dados para identificar e/ou melhorar perfis comportamentais; e que mais de 85% emite uma mensagem de marketing

digital completamente despersonalizada, desconhecendo como a partir da análise comportamental do seu público se podem criar campanhas de marketing direcionadas para cada perfil, prever tendências, bem como definir estratégias para atrair e reter clientes.

Em mercados competitivos, as decisões tomadas apenas com base na intuição, ditadas pelo “bom senso”, raramente conduzem a resultados positivos. Por isso, é crucial que os empresários, diretores de marketing e gestores encarem a informação comportamental dos seus clientes como um recurso estratégico superior a qualquer outro, que não embarquem em “modas digitais” e decidam estar on de forma informada para ganhar.

O empreendedorismo tem atraído as atenções do País, pela capacidade de inovação, competitividade e criação de emprego, e tem cada vez mais um papel determinante no dinamismo da economia nacional. O perfil das startups, distingue-se pela iniciativa individual, pelos setores e regiões onde se concentram, bem como pela vocação exportadora.

3.3 A Realidade das Startups em Números - Um Ecossistema Promissor em Portugal

Nesta investigação levou-se em linha de conta as informações avançadas pela Startup Portugal, uma vez que, se entende ser a entidade mais credível em Portugal sobre este pelouro. A Startup Portugal - Estratégia Nacional para o Empreendedorismo foi lançada em 2016 pelo Ministério da Economia com o objetivo de alargar a todo o país e a todos os setores de atividade a dinâmica atual do ecossistema empreendedor português, um dos mais ativos a nível europeu, apesar de ainda jovem (tem menos de dez anos) mas agora é possível ter uma visão mais clara sobre a realidade destas empresas.

Segundo os dados recolhidos pela Startup Portugal, as startups e empreendedores nacionais contribuíram para o aumento do emprego e do volume de exportações, com um impacto total no PIB de 2,2 mil milhões de euros em 2018, correspondendo a 1,1%. Ainda de acordo com os dados da associação, as startups portuguesas trazem mais riqueza para a economia nacional do que as espanholas, italianas e gregas.

Em 2018, o investimento atraído por startups nacionais chegou aos 485 milhões de euros e milhares de pessoas tem o seu emprego assegurado por startups. São números que mostram um cenário animador e de um impacto positivo que esta forte aposta no empreendedorismo está a ter na economia nacional.

Figura 36: Empregos em Startups



Fonte: Startup Portugal (2018)

De acordo com os dados divulgados pela Startup Portugal, entre 2016, data em que o Governo criou a associação pela mão do antigo secretário de Estado da Indústria e, em 2018, “registou-

se um crescimento da economia portuguesa com um contributo assinalável de startups e empreendedores”. Para sustentar esta afirmação, a Startup Portugal revela que os empregos neste sector subiram de “15.534 colaboradores para 25.084”. As startups foram cruciais para o “crescimento exponencial do volume de exportações”, que subiu de e 673 milhões de euros para 1,121 mil milhões.

Figura 37: O Impacto das Startups no PIB Nacional



Fonte: Startup Portugal, (2018)

O valor de vendas e serviços prestados subiu entre as startups, sendo que estas registaram, em 2018, uma média de 553 mil euros por empresa; o valor acrescentado por colaborador ronda os 80 mil euros ao ano, firmando a crescente contribuição do talento local para a economia”. Os últimos dados publicados pela Startup Portugal referem que em 2018 existiam no ativo 2700 startups e, estimavam que o ano de 2019 terminasse com aproximadamente 3000. Cada startup, no seu primeiro ano de vida, cria em média 2,2 postos de trabalho. O peso dos novos empregos no total nacional é cada vez mais alto, ao mesmo tempo que a taxa de desemprego retrai e se fixa em valores abaixo de 10%. De acordo com a mesma informação, 46% dos novos empregos foram gerados por empresas com menos de cinco anos.

Em Lisboa existiam, em 2018, 18 incubadoras de startups, mais de 14 programas de aceleração, seis *Fab Labs* e outros espaços para *makers* e mais de 50 espaços de *coworking*. Na mesma cidade e segundo dados da Câmara Municipal de Lisboa, existem na rede de incubadoras que estão integradas, mais de 500 startups fundadas por mais de 700 empreendedores. O estudo da Ring and Halbe&Koenraads (2018) sobre o ecossistema empreendedor português, revelou que Lisboa foi considerada a top 5 com o melhor desempenho na comunidade empreendedora da Europa. O relatório Scaleup Portugal 2018 refere que as 25 scaleups portuguesas angariaram 110,7 milhões de euros de financiamento nacional e estrangeiro entre 2012 e 2017. Em termos internacionais, é um valor irrisório (equivale a 0,21% dos 52,4 mil milhões investidos na Europa em *startups* em 2017), mas em termos nacionais representa 60% dos 185 milhões de euros angariados pelo ecossistema nacional de *startups*, composto por 406 empresas.

Para atestar o desenvolvimento do ecossistema português, como ecossistema promissor, destaca-se dados do Global Startup Ecosystem Report, Genome Startup (2020), que mostra Portugal (Lisboa) em 12º lugar no *ranking* dos top 100 ecossistemas emergentes. Os critérios utilizados para a classificação foram quatro: performance, talento, pesquisa de mercado e financiamento, conforme figura 38 (apenas constam os 20 primeiros países).

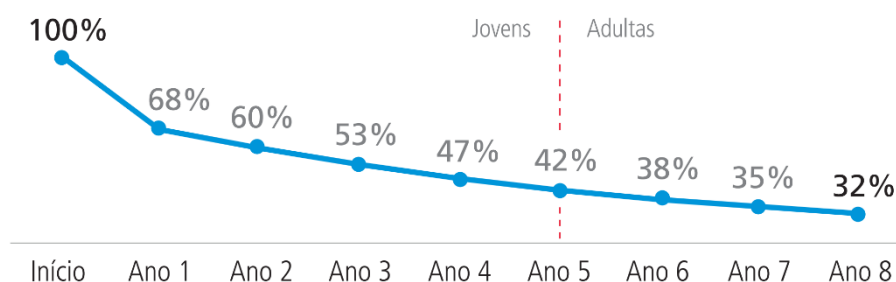
Figura 38: Ranking dos Ecossistemas Emergentes

	Rank	Country	Continent	Performance	Funding	Market Reach	Talent
Mumbai	1	India	Asia-Pacific	10	10	10	10
Jakarta	2	Indonesia	Asia-Pacific	10	10	10	9
Zurich	3	Switzerland	Europe	9	10	10	8
Greater Helsinki	4	Finland	Europe	8	10	10	9
Guangzhou	5	China	Asia-Pacific	10	9	4	10
Barcelona	6 (tie)	Spain	Europe	9	10	5	10
Madrid	6 (tie)	Spain	Europe	9	10	9	10
Philadelphia	8	United States	North America	9	10	8	9
Manchester-Liverpool	9	United Kingdom	Europe	10	9	8	10
Research Triangle	10	United States	North America	10	9	5	10
Kuala Lumpur	11	Malaysia	Asia-Pacific	10	8	10	9
Lisbon	12	Portugal	Europe	7	6	10	4
Bristol	13	United Kingdom	Europe	9	8	9	9
Estonia	14	Estonia	Europe	5	9	10	1
Portland	15	United States	North America	10	7	9	7
Istanbul	16	Turkey	Asia-Pacific	7	9	8	9
Detroit	17	United States	North America	10	8	4	8
Dubai	18	United Arab Emirates	Asia-Pacific	8	10	7	6
Minneapolis	19	United States	North America	8	7	9	8
Moscow	20	Russia	Europe	6	10	1	10

Fonte: Genome Startup (2020)

Um outro estudo relevante da responsabilidade da Informa da Dun & Bradstreet (2017) revela que os primeiros anos têm uma especial importância na vida das startups portuguesas pelo que, cerca de dois terços das empresas sobrevivem ao primeiro ano de atividade, mais de metade (53%) ultrapassam o terceiro ano e 42% atingem a idade adulta. No oitavo ano de atividade, apenas um terço das empresas mantém atividade (figura 39).

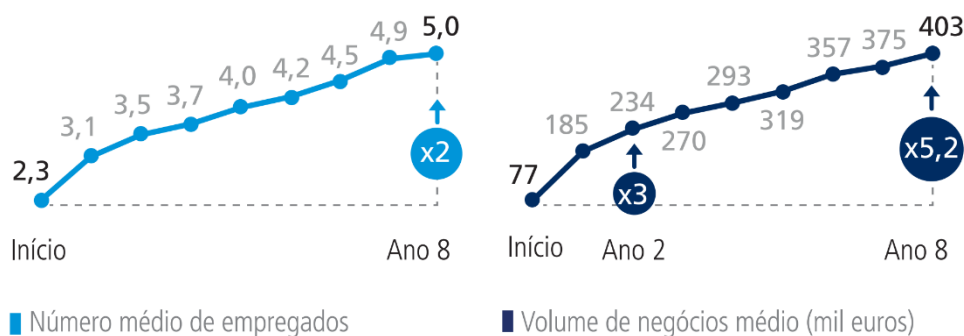
Figura 39: Evolução da Taxa de Sobrevivência



Fonte: Dun & Bradstreet (2017)

O volume de negócios aumenta, em média, 139% no primeiro ano, triplica após dois anos e é cinco vezes maior no oitavo ano. A evolução do número de empregados é menos acelerada, crescendo em média 35% no primeiro ano, duplicando apenas após oito anos de atividade (figura 40).

Figura 40: Evolução do Ritmo de Crescimento



Fonte: Dun & Bradstreet (2017)

3.3.1 O Impacto da Covid 19 nas Startups

Face à conturbada situação económica e social com que atualmente o mundo se depara, provocada pela situação pandémica (Covid19), várias entidades realizaram estudos para perceber se o ecossistema empreendedor está em risco e como as startups estão a lidar com a situação. O estudo introdutório “O Impacto da Covid-19 no Ecosistema de Startups Nacional” coordenado pela Startup Portugal em parceria com a Ernst & Young e a SAP, questionou mais de 200 fundadores e executivos de startups com sede em Portugal entre 27 de maio e 8 de junho 2020, revelou que mais de 70% das startups inquiridas continuam a trabalhar dentro da normalidade. Foi realizado um *benchmarking* que mostrou um impacto assimétrico em diferentes ecossistemas de startups a nível internacional. Um outro estudo da responsabilidade da Aliados Consulting e a FES Agency realizado em março e maio de 2020, revelou que 73% das startups portuguesas estavam a ser impactadas negativamente e os empreendedores, CEO e diretores (44,9%) estavam preocupados com o possível encerramento da startup. Os resultados do inquérito realizado em maio, revelaram que a resiliência e capacidade de superação das startups levaram a um cenário mais otimista, sendo que, 90,2% das startups não fizeram despedimentos, 82% não procederam a reduções salariais e 44,3% estão a contratar (área tecnológica é a mais procurada). Não estão a usufruir de nenhuma medida do governo 59% das startups. Contudo, a realidade é que a situação pandémica afeta negativamente muitas startups, 59% veem as vendas a ter um impacto negativo, 37,7% consideram que o futuro cenário de investimento é negativo e 67,2% reduziram custos, especialmente ao nível dos serviços contratados e orçamento de marketing. A propósito da gestão, um outro estudo desenvolvido em junho pela three51, uma empresa incubadora de startups, concluiu que as vendas (62,7%), o marketing (33,3%) e a estratégia (27,5%) surgem como áreas em que houve mudanças consideráveis.

A transformação acelerada tem obrigado ao desenvolvimento de soluções disruptivas, que facilitem a adaptação das startups à nova situação, demonstrando flexibilidade na altura de ajustar o modelo de negócio à realidade do momento. As startups portuguesas têm respondido aos vários desafios decorrentes da pandemia, porque precisam reinventar-se para conseguirem sobreviver. Destaca-se o exemplo de uma startup e uma scaleup que foram alvo de análise no estudo

qualitativo. A LUGGIT, uma *startup*, cujo core do seu negócio era o transporte e gestão da bagagem de turistas urbanos, a pandemia teve um forte impacto na sua operação e rentabilidade, com a impossibilidade de viajar, os clientes quase que desapareceram. Contudo, a equipa encontrou uma solução que passa por criar um novo serviço com base numa necessidade emergente. O WeMoveIT, um serviço de transporte disponível nas cidades de Lisboa e Porto, possibilitou à população enviar bens, por exemplo medicamentos, alimentos ou roupas, para familiares e amigos ou para associações de apoio a pessoas carenciadas durante o período de isolamento social. A Science4you, uma *scaleup* que se dedica à produção e comercialização de brinquedos científicos, teve que se reinventar e inovar também, começando por vender óculos de proteção como EPI ao invés de irem nos brinquedos, passaram para a produção de álcool gel e em outubro de 2020 lançaram no mercado o Laboratório Antivírus. Esta novidade, mais ajustada ao *core business* pretende que as crianças descubram, de uma forma didática e atractiva, o que na realidade é um vírus e uma bactéria e como se devem proteger, através de ferramentas que facilitam a aprendizagem. Exemplos internacionais mencionados por Blank (2020) são a Technis, startup suíça de pisos inteligentes, agora ajuda os supermercados a regular o fluxo de clientes. Grandes empresas como GM, Ford e Rolls-Royce começaram a produzir ventiladores. As empresas de produção de cosméticos e perfumes também dinamizaram as suas linhas de produção. A gigante francesa de luxo LVMH (grupo da Louis Vuitton) começou a produzir desinfetante, assim como fizeram as destilarias de gim e uísque nos Estados Unidos e no Reino Unido. Relativamente às startups focou a startup italiana Isinnova de manufatura aditiva que usou o seu equipamento de impressão 3D para produzir uma válvula crucial para as máscaras de oxigénio. A startup Katena Oncology, sediada em Nova York, descobriu que uma ferramenta que detecta o cancro poderia ser adaptada para testar o coronavírus. Segundo o jornal económico online, a OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico) identificou, em todo o mundo, 148 projetos diferenciadores que pretendem fazer face à pandemia e Portugal é o país com o maior número de soluções. Os dados mostram ainda que é na Europa e na América que a aposta tem sido maior, uma realidade que contrasta com a da Ásia e África.

O mais recente Relatório Global do Ecossistema de Startups, da Startup Genome (2020) refere que a economia global de startups gera aproximadamente 3 triliões de dólares (2,5 triliões de euros), valores que poderão baixar porque a pandemia está a ter reflexos negativos no crescimento. O Covid-19 pode tornar-se num acontecimento que levará à extinção de muitas startups.



4º CAPÍTULO - Estudo Empírico

4.1 Metodologia

A metodologia de pesquisa, para Minayo (2003), é o caminho do pensamento a ser seguido e ocupa um lugar central na teoria. Trata-se basicamente de um conjunto de técnicas a serem adotadas para construir uma realidade. Neste capítulo pretende-se desenhar um trajeto dos procedimentos metodológicos levados a cabo com a finalidade de atingir os objetivos propostos, garantindo a transparência e fundamentação das opções metodológicas. Contribui-se com informação explicativa para a distinção daquilo que são as metodologias qualitativas e quantitativas, elucidando sobre a possibilidade de utilização de ambas, tendo em conta os objetivos da investigação. Enveredou-se, portanto, pela triangulação de métodos, porque é uma importante estratégia utilizada na pesquisa científicas, envolve uma equipe com diferentes competências disciplinares que desejam trabalhar de forma cooperativa em todas as etapas de uma pesquisa, utilizando métodos e disciplinas distintas, aproximando o quantitativo e o qualitativo na investigação. Nessa combinação, as especificidades metodológicas de cada disciplina não se dissolvem, conservam-se as especificidades na perspectiva de pesquisa inter ou transdisciplinar (Minayo, 2014). Importa referir que as pesquisas quantitativas e qualitativas diferem uma da outra quanto aos objetivos de estudo e procedimentos.

Posteriormente, passa-se a descrever de modo mais concreto as opções metodológicas tomadas para o presente trabalho, nomeadamente no que concerne aos instrumentos de recolha de dados, aos procedimentos de tratamento de dados, e aos procedimentos de amostragem eleitos. Como métodos de recolha de dados foram utilizados o questionário e entrevistas, ao passo que para o seu tratamento foram utilizadas a análise estatística (SPSS) e a análise de conteúdo. Explicar-se-á os motivos que levaram a estas opções metodológicas, apresentam-se os instrumentos construídos para a recolha de dados e os participantes do estudo.

4.1.1 Metodologia Qualitativa

A pesquisa qualitativa, que visa a construção da realidade e que se preocupa com as ciências sociais num nível de realidade que não pode ser quantificado, trabalhando com o universo de crenças, valores, significados e outros construtos profundos das relações, que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. Na pesquisa qualitativa, pretende-se um carácter descritivo, a análise dos dados será realizada de forma intuitiva pelo pesquisador e não requer o uso de técnicas e métodos estatísticos e, por fim, tem como preocupação maior a interpretação de fenómenos e realidades e a atribuição de resultados. Este trabalho envolve a obtenção de dados descritivos, pela análise documental e pelo contacto direto do pesquisador com pessoas relacionadas com a situação estudada, procurando compreender os fenómenos segundo a perspectiva dos participantes da situação em estudo (Guba, 1990).

O propósito desta pesquisa é aprofundar um tema, de forma a compreendê-lo em todas as suas vertentes, portanto, a pesquisa é fundamentalmente exploratória. Este tipo de estudo visa proporcionar ao investigador um maior conhecimento acerca do assunto, a fim de lhe permitir formular problemas mais precisos ou criar hipóteses que possam ser exploradas em estudos posteriores. Como foi referido, a investigação deste estudo será exploratória, sustentada num paradigma de investigação interpretativista. Segundo Guba (1990), o paradigma

interpretativista é sustentado pelo uso de técnicas qualitativas, como por exemplo a que será utilizada nesta investigação: entrevistas, onde o conhecimento é interno e subjetivo, a realidade é fragmentada e própria de cada indivíduo. Recorreu-se ao método Delphi que é um método muito rico, por se tratar de uma técnica que procura “facilitar e melhorar a tomada de decisões feitas por um grupo de especialistas, sem interação cara-a-cara” (Osborne et al, 2003, p. 697). O que se procura é que os participantes respondam ao questionário de forma individual e sequencial. As respostas dos especialistas às perguntas efetuadas são analisadas pelos pesquisadores entre cada rodada de questionários. São observadas as tendências e as opiniões que não estão em concordância, bem como as justificações para gradualmente se ir construindo uma resposta coletiva, Osborne et al. (2003). Pretende-se obter o consenso de opiniões com várias rodadas de questionários que se fazem aos mesmos especialistas. Na opinião de vários autores, o consenso nem sempre é possível ou desejável, porque mais que chegar a uma resposta única é obter o maior número possível de respostas e opiniões de grande qualidade.

Subsidiariamente a metodologia beneficiou dos princípios *grounded theory*, que é uma metodologia qualitativa. Apresenta, por isso, algumas similaridades com outras metodologias qualitativas, nomeadamente quanto aos materiais que podem ser analisados, como entrevistas, observações de campo, assim como documentos de todos os tipos (diários, cartas, autobiografias, biografias, relatos históricos, jornais, vídeos e outros materiais dos media), entre outros (Strauss & Corbin, 1998). A metodologia da *grounded theory*, que é uma teoria indutiva, tem como objetivo último construir uma teoria com base na recolha, análise sistemática e rigorosa dos dados e na orientação do investigador, através de um processo indutivo de produção de conhecimento.

Segundo Strauss e Corbin (1998), a *grounded theory* foi proposta por Glaser e Strauss em 1967 na obra *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Esta obra refere que os resultados são obtidos através do método da descoberta e que esses resultados são independentes do investigador. Com efeito, se, por um lado, os procedimentos da *grounded theory* são bem definidos no sentido de conduzir a interpretação com rigor e precisão, por outro, permitem a criatividade necessária à ocorrência de um dos princípios básicos na construção de teoria: a interpretação e concetualização dos dados. A criatividade suporta a sensibilidade teórica, ou seja, a capacidade para dar sentido e significado aos dados, e estimula a formulação de questões, sendo assim, também favorável ao método de comparação constante como um "instrumento" central ao longo de todo o processo. No decurso do questionamento, é importante que o investigador se preocupe com o desenvolvimento da sensibilidade teórica, de modo a criar abertura para desafiar os próprios pressupostos, aprofundar a experiência e olhar para além da literatura (Strauss & Corbin, 1998).

4.1.2 Metodologia Quantitativa

A investigação quantitativa pretende explicar, prognosticar e controlar os fenómenos, procurando regularidades e leis, através da objetividade dos procedimentos e da quantificação das medidas (Almeida & Freire, 2000). As características fundamentais dos métodos quantitativos são: a orientação para a quantificação e a causa dos fenómenos, a ausência de preocupação com a subjetividade, a utilização de métodos controlados, a objetividade procurada através de um distanciamento em relação aos dados, a orientação para a verificação, a natureza hipotético-dedutiva, a orientação para os resultados, a replicabilidade e possibilidade de generalização e a assunção da realidade como estática (Serapioni, 2000).

Por estes processos, procura gerar um conhecimento generalizável (Moreira, 2006), ou seja, apresenta uma forte validade externa (Serapioni, 2000). A possibilidade de generalização, ainda que leve a um afastamento da singularidade, permite que o conhecimento seja útil e valioso

numa maior variedade de situações (Moreira, 2006). A análise de dados quantitativos tem sempre como objetivos 1) descrever a distribuição das entidades pelos diversos valores das variáveis ou 2) descrever a relação entre as variáveis (Moreira, 2006).

Através de estudos quantitativo-correlacionais, procura-se compreender e prever fenómenos, quer por referência a construtos internos (nomeadamente testes) e externos (com relação a variáveis do contexto) (Almeida & Freire, 2000). A utilização da linguagem matemática tem sido usada para garantir uma maior objetividade de expressão. Esta objetividade, perseguida pelas ciências sociais e humanas, levou à adoção, por estas da linguagem matemática e da quantificação, no entanto, coloca-se duas questões fundamentais a esta utilização: decidir que espécies de razoáveis matemáticos são relevantes para determinados problemas? que limitações estão impostas e como tais métodos podem ser ampliados e generalizados? Não se pode perder de vista que o uso da linguagem matemática leva a descrições e modelos idealizados, uma construção abstrata que, na prática, será observada apenas parcialmente (Minayo, 2014). O método experimental, nascido no âmbito das ciências naturais, encontra limitações à sua transposição para o campo das ciências humanas, que advêm da maior complexidade dos fenómenos e objetos estudados por estas. Por este motivo, a utilização isolada destes métodos pode levar a posições mecanicistas quanto à explicação do conhecimento humano: vários fenómenos são difíceis de estudar sem serem afetados, muitas situações são irrepetíveis, muitos resultados obtidos são impregnados de algum artificialismo pouco coadunado com a complexidade, a dinâmica e a natureza interativa dos fenómenos psicológicos (Almeida & Freire, 2000). Uma crítica frequente às metodologias quantitativas, especialmente quando associadas a posições positivistas, diz respeito à ausência de problematização do papel social do investigador, e dos efeitos sociais ou políticos da investigação, mascarados pela objetividade das técnicas utilizadas e pelo raciocínio lógico e matemático utilizado; por outro lado, na medida em que frequentemente não atendem à perspetiva do sujeito, é criticada a sua falta de validade interna, ou seja, ambiguidade quanto àquilo que é medido (Serapioni, 2000).

4.1.2.1 A Triangulação de Métodos

Ambas as perspetivas metodológicas (quantitativo e qualitativo) possuem aspetos positivos inegáveis, mas também aspetos de menor valia. Entende-se, portanto, que é através do recurso a ambas as metodologias que se pode encontrar a solução para um desenho metodológico em que as debilidades de um método são equilibradas pelas forças de outro.

Um bom método será sempre aquele que, permitindo uma construção correta dos dados, ajude a refletir sobre a dinâmica da teoria. Portanto, além de apropriado ao objeto da investigação e de oferecer elementos teóricos para a análise, o método tem que ser operacionalmente executável. A realidade da investigação no terreno tem demonstrado resultados positivos da combinação de ambas as abordagens, dadas as forças e as limitações de cada um dos métodos, a sua combinação permite atingir um grau de validade interna e externa muito positivo, o que certifica, por sua vez, que as políticas de ação desenhadas sejam concretas e adequadas aos sectores sociais que se pretende atingir (Serapioni, 2000). Assim, ao longo de um desenho da investigação, alternar a investigação quantitativa, que por vezes podem levantar questões melhor respondidas por um estudo qualitativo ou vice-versa, na prática, os dois tipos de estudos podem ajudar na compreensão da realidade que se obtém.

Tomando em conta as forças e as limitações de cada uma das metodologias, optou-se pela realização de um estudo misto, designado por triangulação de métodos, é um meio de aumentar a complexidade, riqueza e rigor da compreensão do objeto de estudo, contribuindo ainda para o aumento da sua validade, quer interna, quer externa. Entende-se, como Minayo (2003), que as metodologias não são boas ou más em si mesmas, antes são mais ou menos

adequadas à resolução de certos problemas, à prossecução de determinados objetivos e à realidade que se propõe conhecer. Deste modo, a escolha metodológica não deve ser um dado de partida, mas sim uma construção a que se chega pela análise da realidade que se pretende conhecer, e dos objetivos propostos.

4.1.3 Instrumentos de Recolha de Dados

Tal como referido anteriormente, a recolha de dados foi feita mediante dois instrumentos fundamentais, que serão descritos ao longo do presente ponto: o inquérito por questionário (quantitativo) e entrevistas semi-estruturadas (qualitativo).

4.1.3.1 O Questionário

É um instrumento destinado a aceder a dimensões internas de uma pessoa, como sejam a informação ou conhecimento que possui, os seus valores, preferências, atitudes ou crenças, ou ainda as suas experiências passadas ou atuais. Trata-se de instrumentos de auto-registo (por oposição à observação direta de fenómenos, que levantam alguns problemas importantes, nomeadamente a obtenção da cooperação do sujeito), o facto de os sujeitos poderem não saber dar certas respostas sobre si mesmos, ou o efeito do desejo social (Tuckman, 2000). Os questionários podem apelar a respostas estruturadas ou não estruturadas. No caso das primeiras, utiliza-se frequentemente uma escala, através da qual os sujeitos exprimem o grau da sua aprovação ou rejeição face a uma dada afirmação, supondo que uma resposta numa escala corresponde a uma medida quantitativa dessa mesma aprovação ou rejeição.

Tuckman (2000) resume as questões que devem ser tidas em conta para justificar a opção do questionário: por um lado, o questionário requer menores custos, permite abranger um número vasto de sujeitos, as fontes de erro limitam-se ao questionário e à amostra e tem uma razoável fidelidade; por outro lado, não oferece grandes possibilidades de personalizar, questionar ou aprofundar as questões com cada sujeito, tem baixa taxa de resposta, e prende-se muito com a capacidade de expressão escrita (sendo por isso inadequado com algumas populações), há uma certa dificuldade da sua construção, a dificuldade de ser respondido por indivíduos com menor nível cultural. Do lado das vantagens deste instrumento, destaca a maior garantia de anonimato, e consequentemente a maior liberdade de resposta, e ainda a uniformidade da sua apresentação, as questões são sempre apresentadas pela mesma ordem, com as mesmas instruções, o que assegura a uniformidade das condições de medida, assegura a fidelidade e facilita a comparação entre sujeitos. Pode-se, no entanto, argumentar, que esta força é, em simultâneo, a sua maior fraqueza, ao não permitir a adequação das questões ao sujeito, ao contexto e ao decorrer do discurso. Compromete-se assim a riqueza dos dados, para privilegiar a possibilidade de analisar os dados mediante análises estatísticas sofisticadas (Hill & Hill, 2002).

4.1.3.2 Descrição da Construção e Validação do Questionário

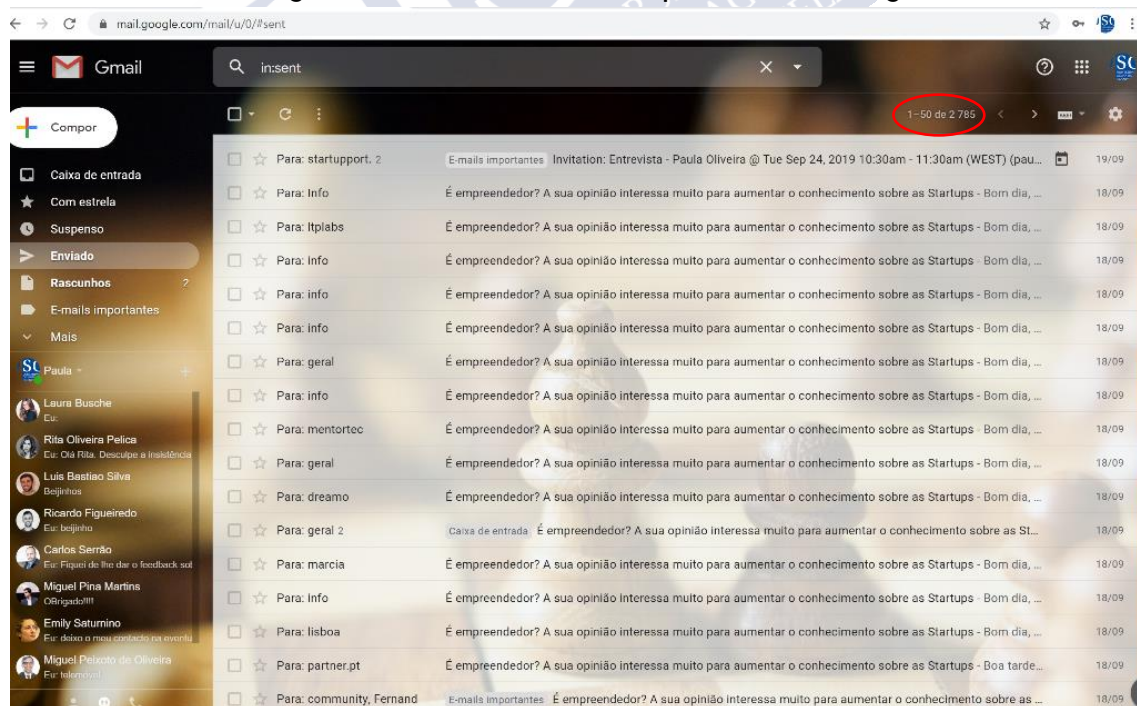
Nesta investigação utilizou-se um questionário estruturado com 21 questões, e recorreu-se a uma escala de tipo Likert de 1 a 6 pontos. Optou-se por desenhar um questionário que permitisse atingir um número considerável de respondentes, com um custo insignificante. Para a construção e divulgação do questionário (ver Anexo 4) utilizou-se o *website* Google Docs com o seguinte endereço:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdLLTZ43OSyHJUjPMc2x_YLP1vz0jucqVWUfpKzzHokb3CmEw/viewform

O questionário foi aplicado a uma amostra de empreendedores portugueses, do norte, centro e sul de Portugal incluindo ilhas, no período compreendido de janeiro a setembro de 2019. Assim sendo, e segundo informação disponibilizada pelo diretor da Startup Portugal, o universo startups em 2018 foi de 2700. Destaca-se que foram recolhidas 259 respostas durante o período mencionado (janeiro a setembro de 2019), o que corresponde a aproximadamente 10% do universo. Como ferramenta de apoio ao cálculo da amostra, utilizou-se a plataforma Raosoft – Sample Size Calculator (<http://www.raosoft.com/samplesize.html>) e segundo dados fornecidos pela ferramenta de cálculo, o nível de confiança da amostra é de 91% com uma margem de erro de 5%.

A validação do questionário assim como a forma de o fazer chegar até ao público, assumem uma importância crucial. Para isso, e tendo em linha de conta que o objetivo é chegar ao maior número de indivíduos, foi criado um e-mail propositadamente para o efeito (paulaoliveirausc@gmail.com) e enviados 2785 e-mails através do Gmail (conforme se pode visualizar na figura 41). Para além deste e-mail, foram enviadas mensagens através da própria página do inquérito, no Google Docs. Complementarmente, recorreu-se às redes sociais das startups e das entidades ligadas ao setor para divulgar o link mencionado, mais concretamente a página do Facebook da Startup Portugal, Startup Portugal Community e Porto Startup Scene. Foram contactadas universidades com pólos ligados ao empreendedorismo, a rede nacional de incubadoras, IAPMEI (Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação) e Startup Portugal, para solicitar o apoio na divulgação do link junto da rede. Os endereços de e-mails das startups, foram na sua maioria recolhidos através de duas plataformas digitais; a saber: <http://startuphub.pt/>; <https://thenextbigidea.pt/startups>.

Figura 41: e-mails enviados aos Empreendedores Portugueses



Fonte: Investigador

Durante os nove meses, que foi o período que decorreu o inquérito, salienta-se que os empreendedores portugueses mostraram muita resistência em participar no estudo e cooperar, sendo, em determinados momentos, sentida a necessidade de apoiar o estudo online com

contactos telefónicos de forma a fazer um *forcing*. O corpo de texto do e-mail enviado aos empreendedores era esclarecedor no que concerne ao objetivo: “Este projeto de investigação pretende aportar conhecimento inovador e útil para os empreendedores nacionais, tendo na marca e na comunicação de marca, um dos seus principais ativos de afirmação num mercado altamente concorrencial e volátil. Trata-se de produção de conhecimento que interessa a ambas a partes.”

Todas as análises estatísticas foram efetuadas com o IBM SPSS Statistics for Windows, v.25 (IMB Corp., Armonk, NY.) e os resultados redigidos com base em Marôco (2018).

4.1.3.3 Entrevistas

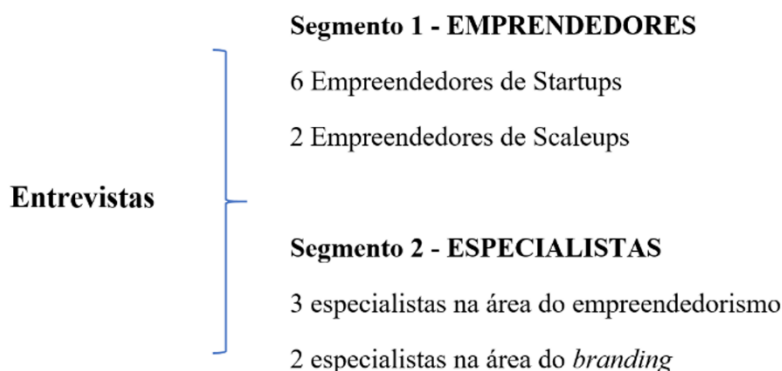
A entrevista é uma das técnicas mais utilizadas, atualmente, em trabalhos científicos. Permite ao pesquisador extrair uma quantidade muito grande de dados e informações que possibilitam um trabalho bastante rico.

No que respeita ao papel e à importância das entrevistas, Stokes (2000) notou que “as entrevistas, especialmente as entrevistas em profundidade já provaram a sua utilidade na investigação do marketing empreendedor” (Stokes, 2000, p. 53). Na prática, as entrevistas de investigação podem assumir formas diversas dependendo do número de pessoas envolvidas (entrevistas individuais ou de grupo), métodos de comunicação (por exemplo, telefone ou *face to face*), e formato das perguntas (entrevistas estruturadas ou não-estruturadas).

Recorre-se à entrevista sempre que há a necessidade de obter dados que não podem ser encontrados em registros e fontes documentais, podendo estes serem fornecidos por determinadas pessoas. A entrevista é uma das técnicas de coleta de dados que permite a obtenção de grande riqueza informativa e muito intensiva. Considerada como sendo “uma forma racional de conduta do pesquisador, previamente estabelecida, para dirigir com eficácia um conteúdo sistemático de conhecimentos, de maneira mais completa possível, com o mínimo de esforço de tempo” (Arnoldi, 2006, p.17).

Nesta investigação, de carácter exploratório, foram realizadas treze entrevistas a dois segmentos que por sua vez se dividem, conforme a seguir se destaca:

Figura 42: Caracterização da Amostra



Fonte: Elaboração própria

No que concerne aos perfis dos entrevistados do segmento 1- EMPREENDEDORES, houve a preocupação de se construir uma seleção por conveniência, de forma a criar uma amostra representativa do universo. Foram utilizados diferentes critérios para a composição da

amostra de forma a garantir maior diversidade de informação, a saber: diferentes áreas de formação académica, localização geográfica, setores de atividade, categoria (produtos e serviços) e domínio *business to business* (B2B) e *business to consumer* (B2C). Apenas um denominador comum, a função que ocupam: cargos de direção. Seis são *chief executive officer* (CEO) um *chief technology officer* (CTO) e uma diretora de comunicação.

Para o mesmo segmento, o guião da entrevista (Anexo 2) com 25 perguntas, foi fragmentado em duas partes: a primeira parte sobre marca, que por sua vez foi dividida em questões sobre próprio negócio e questões de carácter geral, mais concretamente o que pensam em relação aos empreendedores portugueses sobre a temática alvo do estudo. A segunda parte incidiu sobre a política de comunicação de marca do próprio negócio. Considerou-se o segmento *scaleups* precisamente para se perceber se na fase de *scaling up*, quando as startups crescem e vingam no negócio, as preocupações com a marca e comunicação de marca são as mesmas ou, pelo contrário, diferem.

Relativamente ao segmento 2 - ESPECIALISTAS na área de empreendedorismo, o guião de entrevista com 21 perguntas, e seguiu a mesma estrutura do grupo anterior. Para o segmento especialistas na área do *branding* o guião foi adaptado em função do perfil do entrevistado. É importante realçar que no segmento especialistas na área de empreendedorismo participaram três profissionais, que pelo conhecimento e experiência acumulada, muito acrescentaram à investigação. Foram inquiridos o diretor da Startup Portugal; ex diretor da ANJE (Associação Nacional de Jovens Empresários), profissional com vinte anos de experiência no empreendedorismo em cargos de direção, e a diretora executiva da Aliados Consulting. O segmento especialistas na área de *branding* é composto por duas “autoridades” neste pelouro, Prof. Doutor Paulo de Lencastre e a autora da metodologia *Lean Branding*, Laura Busche, metodologia alvo de análise na revisão da literatura. Enveredou-se pelo método Delphi porque é um método rico e “possibilita a reunião de um conjunto de opiniões de especialistas e profissionais, que atuam em diferentes áreas e que se encontram dispersos geograficamente, tendo como meta a compreensão e a procura de consensos acerca de temáticas complexas, polémicas e abrangentes” (Marques & Freitas, 2018, p.411).

Foram realizadas entrevistas individuais com utilização de um formato de guião de entrevista semi-estruturada para todos os segmentos. Entendeu-se que, à mediada que decorriam as entrevistas e, sempre que se justificasse, as perguntas eram aprofundadas. Utilizou-se esta técnica porque se entende ser a mais adequada para se compreender uma realidade não conhecida pelo pesquisador.

A introdução da entrevista é um ponto primordial para a sua aplicação. Considerou-se fundamental informar o entrevistado sobre o objetivo e a natureza do trabalho, dizendo ao entrevistado porque foi selecionado. Foi importante que o entrevistado estivesse descontraído para manifestar as suas opiniões e experiências e, criar, desde o primeiro momento, uma atmosfera de empatia e simpatia, contribuindo assim, para o sucesso da entrevista. Gil (1999) acredita que o entrevistado deve sentir-se absolutamente livre de qualquer coerção, intimidação ou pressão. Desta forma, torna-se possível estabelecer o *rapport* (quebra de gelo) entre entrevistador e entrevistado.

Para todos os segmentos optou-se por entrevistas semi-estruturadas, à mediada que decorriam as entrevistas e, sempre que se justificasse, as perguntas eram aprofundadas. A entrevista semi-estruturada, ou formalizada, desenvolveu-se a partir de uma relação fixa de perguntas, cuja ordem e redação permanecem constantes para todos os empreendedores entrevistados. As perguntas de resposta aberta, próprias destas entrevistas, permitiram uma maior profundidade de informações, na medida em que se tentou "compreender o comportamento complexo dos membros da sociedade sem impor nenhuma categorização

apriorística que possa limitar o campo da investigação” (Fontana & Frey, 1994, p. 362). Estas perguntas são particularmente apropriadas e entendem-se relevantes para compreender as hipóteses equacionadas de forma a que, os entrevistados emitam a sua opinião ou crenças sobre um tema específico.

As perguntas para o segmento 1- empreendedores e segmento-2 especialistas da área do empreendedorismo foram iguais, para permitir a comparação das respostas. As entrevistas permitiram explorar com o detalhe opiniões e juízos de valor, completamente intrínsecas, sobre as práticas da marca e comunicação de marca, de forma a conseguir obter esclarecimentos mais profundos. No que respeita à profundidade das entrevistas, os entrevistados foram ativamente encorajados a revelar as suas motivações, e por isso o entrevistador dirigiu a entrevista de uma forma descontraída e um pouco mais informal, estimulando os entrevistados a falar livremente dos temas abordados, de forma a que utilizassem as suas próprias expressões, a efetuar as abordagens que espontaneamente lhes vinham à memória. Em função das respostas mais evidentes, o entrevistador entendeu por bem conduzir os participantes a detalhar o seu pensamento e a justificar as suas opiniões. O entrevistador começou por abordar o problema de uma forma aberta, contextualizando, para de seguida "afunilar" de uma maneira cada vez mais precisa. Nestas circunstâncias, o entrevistador adotou uma atitude mais passiva para depois ser mais interventivo.

As entrevistas decorreram ao longo de sete meses (maio a novembro de 2019) tendo em conta a disponibilidade de agenda dos entrevistados e, envolveram oito empreendedores e cinco especialistas. No total, as entrevistas duraram cerca de doze horas sensivelmente o que, em média, se traduziu em cerca de quarenta e cinco minutos por entrevista (no entanto, a entrevista mais longa durou uma hora e vinte minutos e a mais curta vinte e cinco minutos).

Em todas as entrevistas realizadas foi permitido gravar os testemunhos, com consentimento prévio. Um ponto importante que deve ser observado com muito cuidado é o aspeto ético da entrevista. Há poucas pessoas que não têm a capacidade para compreender a lógica da entrevista e por essa razão, o consentimento prévio e esclarecido não é suficiente. “No termo consentimento está implícita a ideia de atitude tomada por livre e espontânea vontade, mas não com pleno conhecimento dos factos. A expressão consentimento esclarecido quer dizer que o consentimento pelo entrevistado é porque o próprio está na posse de todos os esclarecimentos sobre o objetivo do trabalho, o que na realidade é muito mais do que meramente informar” (Rosa & Arnoldi, 2006, p.69).

Muitos investigadores atualmente reafirmam, a necessidade de se obter o “consentimento esclarecido” do participante, para deixar claro que este deve não apenas concordar em participar do experimento, mas também tomar essa atitude ciente dos factos, dos questionamentos que serão levantados, do propósito da entrevista, dos riscos da sua exposição ao expressar o seu ponto de vista, ou pelo contrário, no favorecimento resultante da sua participação.

As entrevistas foram realizadas recorrendo às plataformas de comunicação - Google Hangouts e Skype, devidamente gravadas, transcritas na íntegra e informatizadas para efeitos de análise e estudo, com exceção da entrevista da diretora de comunicação da startup Undandy. Dada a indisponibilidade do CEO, a diretora de comunicação respondeu às perguntas e enviou as respostas por e-mail. Considerou-se e validou-se a entrevista pela importância e notoriedade que a startup assume no mercado nacional e internacional e pela pertinência das informações transmitidas, que contribuem como complemento do estudo. As transcrições das entrevistas na íntegra constam do Anexo 3. Cada entrevista foi gravada inicialmente com o recurso a uma aplicação do computador “gravador de voz” e depois trabalhadas a partir das respetivas

transcrições. Importante se torna referir também que as gravações irão permanecer guardadas pelo investigador, para serem consultadas sempre que solicitadas.

Apesar das vantagens da entrevista, por si só, não garante a fidelidade dos dados e informações coletadas. Ela deve ser utilizada em conjunto com outros métodos de coleta de dados, neste caso concreto o inquérito por questionário, para que os resultados qualitativos esperados possam ser fidedignos e retratarem realmente o universo no qual está inserido o objeto da pesquisa.

Para se iniciar a investigação empírica, é necessário ter um ponto de partida, e o primeiro passo foi a elaboração de questões de investigação como método de descoberta para posteriormente equacionar hipóteses e, em função da informação extraída dos estudos realizados se proceder à análise de dados para produção de conhecimento.

4.2 Perguntas e Hipóteses de Investigação

4.2.1 Pergunta de Partida e Perguntas Derivadas

Numa investigação, a primeira dificuldade é "traduzir o que vulgarmente se apresenta como um foco de interesse ou uma preocupação relativamente vaga num projeto de investigação operacional" (Quivy & Campenhoudt, 2008, p. 31). Como tal, é fundamental "enunciar o projeto de investigação na forma de uma pergunta de partida" (Quivy & Campenhoudt, 2008, p.32). Deste modo, a pergunta de partida é "As startups portuguesas trabalham de forma planeada a gestão de comunicação de marca?"

Mediante a pergunta de partida anteriormente referida, que é ampla, foi necessário orientar e dividir o estudo a fazer acerca da temática, pois as perguntas derivadas "decorrem diretamente do objetivo e especificam os aspetos a estudar" (Fortin, 2009, p.101), pelo que se levantam as seguintes perguntas derivadas:

- 1– Os empreendedores portugueses sabem o que é uma marca?
- 2 – Como gerem a marca e qual a importância que atribuem?
- 3 – Definem uma estratégia de marca e como a operacionalizam?
- 4 – Recorrem a fornecedores externos para a realização deste trabalho, ou pelo contrário, é desenvolvido internamente?
- 5- Quais os maiores desafios que enfrentam na gestão da marca?
- 6 – Conhecem a metodologia "*Lean Branding*"?
- 7 – Os empreendedores portugueses definem uma estratégia de comunicação prévia para comunicar a marca?
- 8 – Que canais de comunicação mais utilizam?
- 9 – Quais as estratégias e redes sociais mais utilizadas?
- 10 – Como acompanham e avaliam a ativação da marca através da comunicação?

A partir das perguntas formulam-se as hipóteses, assumindo este conceito como um conjunto de construções elaboradas como ponto de partida de uma investigação (Berganza Conde, 2005). "As hipóteses devem justificar o trabalho da parte empírica da investigação" (Hill & Hill, 2002, p.22). Ao longo da dissertação, as hipóteses equacionadas serão verificadas para serem confirmadas ou refutadas em função da realidade estudada.

4.2.2 Hipóteses

H 1) Os Empreendedores Portugueses Reconhecem a Importância da Gestão da Marca

A marca é o DNA de uma empresa e é o que conecta o cliente ao produto e à empresa. Por isso, a marca deve oferecer ao cliente uma proposta de valor única. Atualmente quando surgem novos produtos são, quase que instantaneamente copiados pela concorrência, os mercados estão saturados, com clientes exigentes e conscientes do poder de decisão que têm, perante este cenário, a forma de diferenciar em mercados altamente competitivos é através da marca. A diferenciação no mercado é essencial para garantir o crescimento da empresa, visibilidade da marca e consolidação do negócio. Relativamente a este tema, há autores analisados na revisão da literatura, que entendem que apesar da marca ser uma dimensão importante do negócio, as startups não lhe atribuem a importância devida. Para muitas startups, é tentador fundir estratégia de produto e marca, sem perceber que uma marca atraente conta uma história muito mais ampla e rica do que apenas um produto (Meadon, 2018). Não existe uma clara compreensão do que é a gestão de marca e quais os seus verdadeiros benefícios (Krake, 2005), ou existe uma tendência para acreditar que o *branding* está apenas reservado às grandes empresas com vastos recursos disponíveis (Wong & Merrilees, 2005).

H 2) Os Empreendedores estão mais Preocupados em Dinamizar os Modelos de Negócio, na Captação de Investimento, Desenvolvimento de Produto e Equipa, do que na Gestão da Marca e Comunicação de Marca

É compreensível que quando se inicia um negócio, a principal preocupação dos empreendedores seja o *product market fit*, ou seja, o produto ou serviço ajustado aos desejos e expectativas dos clientes para que se concretizem vendas e consequentemente a conquista de quota de mercado. Para isso a startup deve contar com uma equipa de profissionais capazes de dar respostas rápidas, porque operam em mercados de elevado crescimento e trabalham para encontrar o modelo de negócio ideal: repetível e escalável. Apesar de já ter sido focada a importância que o *branding* assume para os negócios, torna-se crucial compreender qual a relevância e posição que assume face às outras variáveis equacionadas. O *branding* é fundamental em qualquer indústria, empresa ou produto (Aaker, 1996) apesar de a conceção de estratégias de *branding* para pequenas empresas ser diferente da desenvolvida por grandes empresas, dada a sua falta de recursos, de estruturas e processos internos e ainda devido à falta de história (Abimbola & Vallaster, 2007; Wong & Merrilees, 2005).

H 3) A Gestão de Comunicação de Marca tem um Impacto Positivo na Ativação da Marca e na Alavancagem dos Negócios das Startups

Neste ponto pretende-se refletir como a gestão de comunicação de marca pode ajudar no processo de construção da identidade das marcas e para a sua ativação no mercado, depois de definido o posicionamento e edificação da imagem. É precisamente este o foco, perceber e explicar se as *startups* ativam marcas através de uma política de comunicação planeada, ou se pelo contrário é um trabalho de improviso. Como o fazem mesmo que condicionados por *budgets* mais modestos. Uma estratégia de comunicação de marca é uma componente chave do marketing de qualquer empresa, uma vez que as ações certas possibilitam a construção de credibilidade e confiança e uma correta interpretação do produto ou do serviço por parte dos consumidores. Gruber (2002) realizou uma revisão teórica sobre a temática do marketing nas startups e constatou que “as empresas emergentes têm tipicamente falta de identidade, nome de marca, e legitimidade,

o que torna difícil para elas entrar em relações de troca enquanto a sua credibilidade, promessas e poder de manutenção são questionadas” (Gruber, 2002, p.182). O autor apresenta dados que demonstram a importância do marketing para organizações jovens, na medida em que as que assumem logo à partida as práticas básicas da função de marketing têm uma maior probabilidade de sobrevivência nos primeiros cinco anos de funcionamento. O estabelecimento de uma sólida identidade da organização/marca é um elemento que assume um papel de especial relevo no marketing das startups (Gruber, 2002).





5º CAPÍTULO

Análise e Discussão dos Resultados

5.1 Análise Quantitativa: Inquérito

Este capítulo divide-se em três fases. Numa primeira fase pretende-se analisar e interpretar as respostas dos empreendedores portugueses ao inquérito, para numa segunda fase passar aos resultados das entrevistas e ao cruzamento da informação - entrevistas e inquérito. A terceira fase é a validação das hipóteses da investigação pela triangulação de métodos.

5.1.1 Análise dos Resultados do Inquérito

No que concerne à gestão da marca, espera-se, em primeira instância, que os empreendedores reconheçam a sua importância e, por isso, acredita-se que não existam diferenças estatisticamente significativas na importância da gestão da marca tendo em conta os vários locais das empresas (variável 1) os vários tipos de incubação (variável 2) e a sua tipologia (variável 3).

Contudo, esperam-se diferenças significativas na priorização da gestão da marca e comunicação da marca face à captação de investimentos (variável 4), dinamização de modelos de negócio (variável 5), gestão interna (variável 6) e desenvolvimento de produtos e serviços (variável 7). Espera-se, por isso, que seja a que tem menos prioridade.

Através de estudos quantitativo-correlacionais, procura-se compreender e prever fenómenos, quer por referência a construtos internos (nomeadamente testes) e externos (com relação a variáveis do contexto) (Almeida & Freire, 2000). Procedeu-se a uma análise correlacional e almeja-se uma correlação positiva moderada entre a importância que os empreendedores dão à marca e a importância que dão à comunicação da marca (variável 8).

Relativamente à amostra e mediante a tabela 2, podemos analisar que esta investigação contou com a participação de 259 sujeitos, distribuídos geograficamente por quatro localizações portuguesas. 43.6% pertencem ao centro, 25.6% ao norte, 20.4% ao sul e 9.9% às ilhas. Relativamente ao tipo de incubação sofrido pelas empresas aqui representadas, 42.9% refere que opera em centros de incubação, 17.4% em incubadoras universitárias e 38.2% enunciou outro tipo de incubação sem fazer menção a qual. Relativamente à área de atividade, 67.2% estão alocados aos serviços e 32.8% aos produtos. Por fim, apesar do tempo de atividade variar entre 1 a 6 anos, 25% da amostra apenas labora há 1 ano.

Tabela 2: Caracterização Sociodemográfica da Amostra

		Frequência	%
Localização Geográfica	Norte	44	25.6%
	Centro	75	43.6%
	Sul	36	20.9%
	Ilhas	17	9.9%
	Sem resposta	87	-
Tipo de Incubação	Incubadora - Universidade	45	17.4%
	Centros de incubação	111	42.9%
	FabLab	1	0.4%
	Makerspace	3	1.2%

	Outro	99	38.2%
Categoria	Serviços	174	67.2%
	Produtos	85	32.8%
Anos de atividade	1	66	25.5%
	2	40	15.4%
	3	47	18.1%
	4	30	11.6%
	5	27	10.4%
	6	49	18.9%

Fonte: Elaboração própria

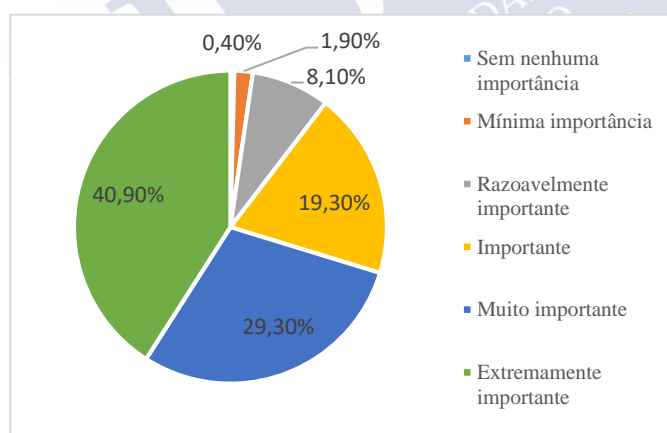
5.1.2 Resultados - Análise Descritiva

Como complemento ao cerne da análise quantitativa, realizou-se em primeira instância uma análise descritiva em torno de todas as temáticas abordadas nesta investigação. Esta análise, conforme o questionário, está em duas secções distintas. A *Importância da Marca* e a *Comunicação da Marca*.

- **Importância da Marca**

Relativamente à importância que os participantes dão à marca, mostrou-se alta ($M = 4.98$, $DP = 1.080$), com 40.9% a referi-la como extremamente importante (gráfico 1).

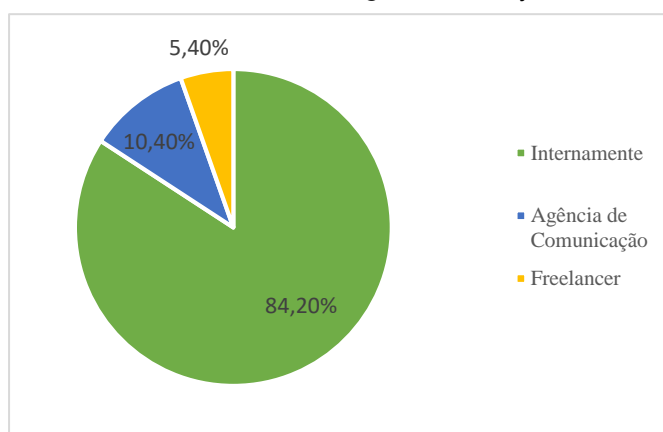
Gráfico 1: Importância da Marca para o Negócio



Fonte: Elaboração própria

Quanto à definição da estratégia de marca, os participantes referem que a desenvolvem internamente (84.2%), seguindo o recurso a uma agência de comunicação (10.4%) e a serviços de freelancer (5.4%). Dos 259 participantes inquiridos, nenhum utiliza estratégias de *crowdfunding* para a definição de marca (gráfico 2).

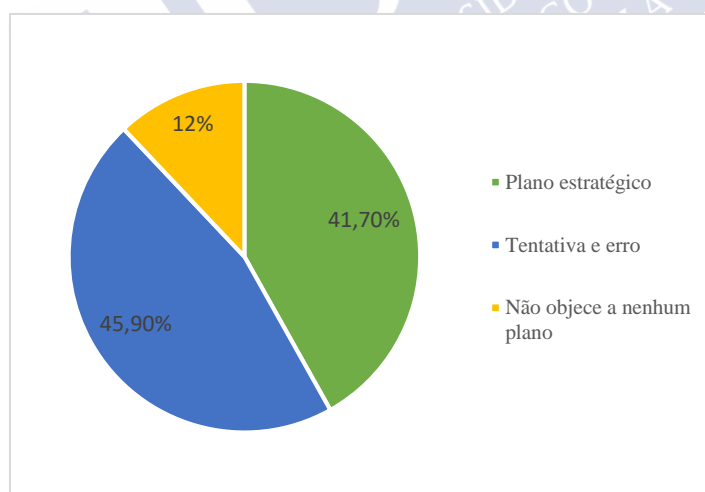
Gráfico 2: Estratégias de Definição de Marca



Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito ao tipo de estratégia de gestão utilizadas, apesar de os participantes se terem distribuído em três opções, focaram-se essencialmente em duas delas. Assim, 45.9% dos participantes referem desenvolver e adaptar a sua estratégia de gestão de marca em função das aprendizagens e 41.7% definem a sua estratégia tendo em conta um plano estratégico (gráfico 3). Face a estes dados e aos dados analisados na questão anterior, é importante referir que a maioria das startups opta por desenvolver internamente as várias ferramentas do negócio porque se veem limitados por falta de recursos humanos.

Gráfico 3: Forma de Gestão da Marca



Fonte: Elaboração própria

Para complemento de informação, quis-se saber a opinião dos participantes relativamente à definição de marca. Propuseram-se seis definições de diferentes autores, sendo a definição de Ogilvy (2013) a que teve maior grau de concordância ($M = 4.96$; $DP = .934$), seguindo-se a definição da AMA (1960; $M = 4.93$; $DP = .900$) e sucessivamente de Kotler & Armstrong (2007; $M = 4.88$; $DP = .914$). Todavia, é possível visualizar as diferentes definições e seus resultados na tabela 3.

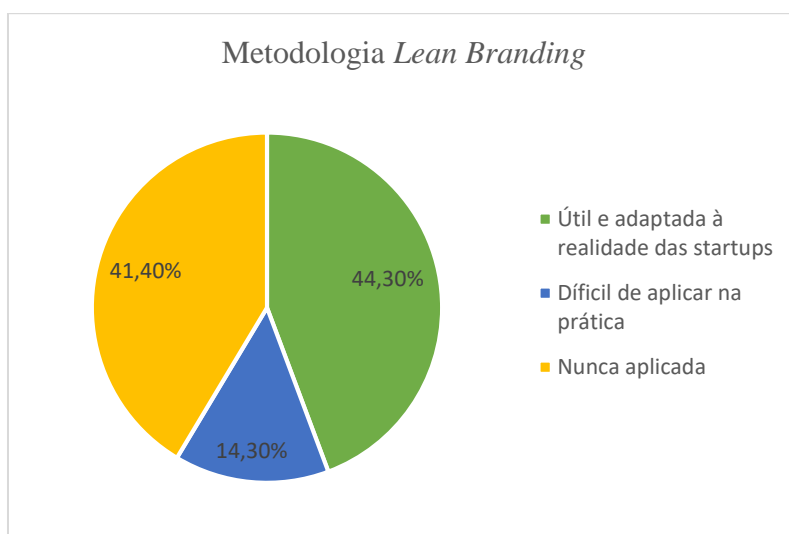
Tabela 3: Definições de Marca

Definições de marca	Média	Desvio Padrão
Somatório dos atributos intangíveis de um produto; seu nome, embalagem e preço, sua história, reputação e a maneira como ele é promovido. A marca é também definida pelas impressões dos consumidores sobre as pessoas que a usam; assim como pela sua própria experiência pessoal (David Ogilvy, 2003).	4.96	.934
Um nome, termo, símbolo, desenho ou uma combinação desses elementos que deve identificar os bens ou serviços de um fornecedor ou grupo de fornecedores e diferenciá-los dos da concorrência (AMA - America Marketing Association, 1960).	4.93	.900
Um elemento-chave nas relações da empresa com os consumidores. As marcas representam as percepções e os sentimentos dos consumidores com relação a um produto e seu desempenho, tudo o que o produto ou serviço significa para os consumidores (Kotler; Armstrong, 2007).	4.88	.914
Muito mais do que dar nome a uma oferta. A marca faz uma promessa aos clientes sobre como viver uma experiência e um nível de desempenho completo. Isso é o que significa viver a marca, e isso é o que faz o processo de encantamento de clientes e os tornam leais durante anos e anos (Kotler, 2006).	4.82	1.092
Uma combinação de símbolos, história e estratégia que representará a oferta num mercado de concorrência agressiva. A marca tem conversas com os consumidores e não monólogos. Conversas essas onde o público participa ativamente (Busche, 2014).	4.61	1.019
Súmula de uma ideia, uma sentença e uma longa lista de atributos, valores e princípios incutidos na atuação, afirmando-se como o conjunto das informações concentrado numa palavra ou num símbolo (Lendrevie 2000).	4.5	.972
Quantia adicional que o consumidor está disposto a pagar para obter um produto com marca, em vez de um produto fisicamente comparável, mas sem marca (Axelrod, 1992).	4.11	1.268

Fonte: Elaboração própria

Por fim, relativamente à metodologia *Lean Branding*, os resultados mostraram que apenas 60 dos 259 participantes a conhecem. Destes, 44.3% consideram-na útil e adaptada à realidade das startups, 14.3% acham-na difícil de aplicar na prática e 41.4% confessa ainda não a ter colocado em prática (gráfico 4).

Gráfico 4: Considerações sobre a metodologia *Lean Branding*

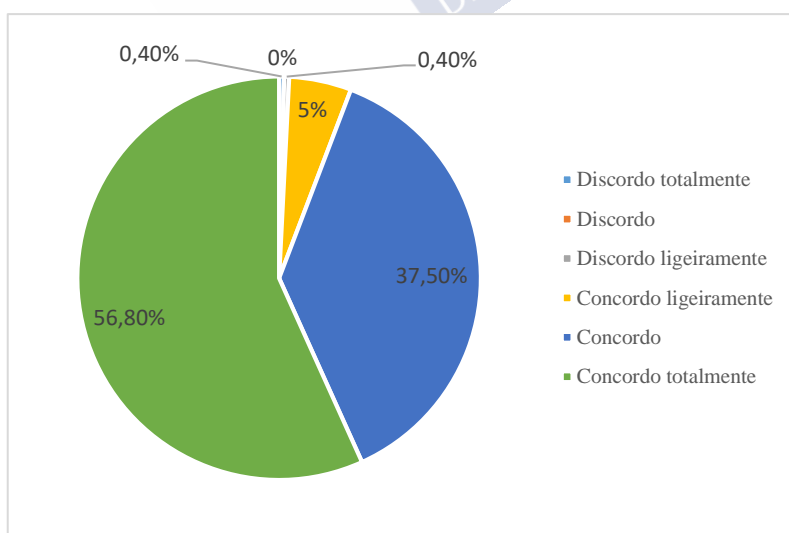


Fonte: Elaboração própria

• Comunicação da Marca

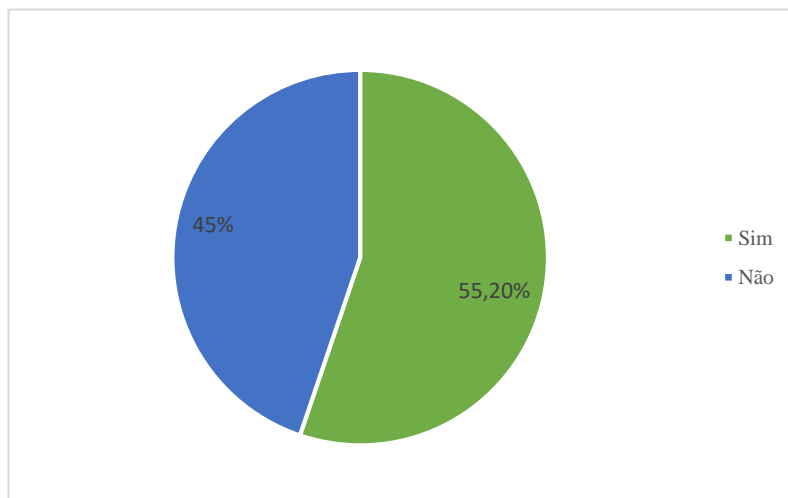
Relativamente à secção da *Comunicação da Marca*, foi unânime a concordância de que a comunicação é um elemento determinante para a ativação da marca no mercado ($M = 5.49$; $DP = .673$), com 56.8% dos participantes a concordarem completamente e 37.5% a concordarem (gráfico 5). Verificou-se também que 55.2% dos participantes definiram uma estratégia de comunicação prévia para a comunicação da marca (gráfico 6).

Gráfico 5: Comunicação como fator de ativação da marca



Fonte: Elaboração própria

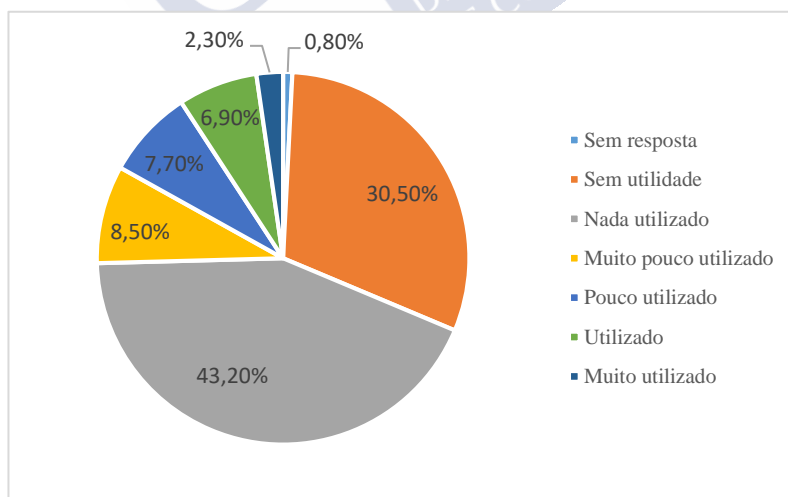
Gráfico 6: Utilização de uma Estratégia de Comunicação Prévia para a Ativação da Marca



Fonte: Elaboração própria

Relativamente aos canais de comunicação utilizados para a comunicação da marca, os empreendedores enunciaram preferencialmente os canais *online*, assim sendo: as redes sociais ($M = 5.11$; $DP = 1.03$), os *e-mails* marketing ($M = 4.18$; $DP = 1.57$), e *offline*, referiram as feiras/eventos/exposições ($M = 4$; $DP = 1.49$), como sendo os mais relevantes (tabela 4). Relativamente às ferramentas de comunicação do futuro, mais concretamente as *chatbots* e inteligência artificial, constatou-se que 67 inquiridos utilizam esta ferramenta de comunicação e 192 não usam (gráfico 7).

Gráfico 7: Utilização de Chatbots



Fonte: Elaboração própria

Na utilização das redes sociais, o Facebook, Instagram e LinkedIn continuam a liderar a tabela, com percentagens de 92.3%, 70.3% e 69.9% respetivamente (tabela 5). Para transmitirem os conteúdos da melhor forma e gerar *leads* com maior impacto, os empreendedores usam maioritariamente estratégias de vídeo (65.3%), *storytelling* (53.7%) e *posts* narrativos (56.4%; conforme a tabela 6).

Tabela 4: Canais de Comunicação

Canais de Comunicação	Média	Desvio Padrão
Redes Sociais	5.22	1.119
Website da Marca	5.11	1.038
e-mail marketing	4.18	1.573
Eventos/feiras/exposições	4	1.495
SEO	3.84	1.692
Marketing Direto	3.67	1.699
Imprensa	3.33	1.470
Influencers	3.28	1.610
Blogs	3.22	1.615
Assessoria de Imprensa/relação com os jornalistas	3.02	1.561
Messenger	2.89	1.522
Skype	2.74	1.535
Mobile Apps	2.74	1.617
Fóruns	2.66	1.469
Patrocínios/Mecenato	2.54	1.441
Chatbots	2.24	1.288
Televisão	2.13	1.168
Rádio	2.11	1.198
Mupis/outdoors	2.09	1.213

Fonte: Elaboração própria

Tabela 5: Redes Sociais

Redes Sociais	Frequência	Porcentagem
Facebook	239	92.3%
Instagram	182	70.3%
LinkedIn	181	69.9%
Twitter	106	40.9%
Youtube	96	37.1%
WhatsApp	65	25.1%
Pinterest	21	8.1%
Outro	17	6.6%
Viber	4	1.5%

Fonte: Elaboração própria

Tabela 6: Estratégias de Comunicação

Estratégias de Comunicação	Frequência	Porcentagem
Imagens de vídeo	169	65.3%
Posts narrativos	146	56.4%
Storytelling	139	53.7%
Posts animados	65	25.1%
Humor	52	20.1%
Gamificação	27	10.4%
Outro	8	3.1%

Fonte: Elaboração própria

5.1.3 Validação das Hipóteses pelo Inquérito

No que concerne aos fatores que os participantes consideram ter mais peso no desenvolvimento das startups, o foco no produto/serviço foi o que obteve uma concordância maior ($M = 5.54$; $DP = .617$), seguindo a gestão interna ($M = 5.40$; $DP = .699$), a dinamização

do modelo de negócio ($M = 5.10$; $DP = .818$), a comunicação da marca ($M = 5.01$; $DP = .894$) e a captação de investimento ($M = 4.34$; $DP = 1.367$; conforme tabela 7).

Por fim, importa destacar que 95.4% dos participantes reconheceram que a comunicação de marca tem um impacto positivo para a alavancagem das startups nacionais, confirmando-se, assim, a hipótese 3 desta investigação.

Tabela 7: Fatores de Desenvolvimento da Startup

Fatores de desenvolvimento da Startup	Média	Desvio Padrão
Produto/Serviço	5.54	.617
Gestão interna	5.40	.699
Dinamização do Modelo de Negócio	5.10	.818
Comunicação da marca	5.01	.894
Captação de investimento	4.34	1.367

Fonte: Elaboração própria

De forma a averiguar a existência de diferenças estaticamente significativas entre a importância nas várias localizações geográficas, realizou-se o teste não paramétrico Kruskal-Wallis. Os resultados mostraram não haver diferenças estatisticamente significativas (*variável 3* = 1.24; $p = 0.744$; $n = 259$) entre a importância da gestão de marca dada pelos empreendedores e as quatro localizações portuguesas (Norte, Centro, Sul e Ilhas), ou seja, a importância da gestão da marca é igual em todo o país, tendo em conta o ponto de localização da empresa. Da mesma forma que na estatística anterior, recorreu-se ao teste não paramétrico Kruskal-Wallis para perceber se existiam diferenças estaticamente significativas entre a importância na gestão da marca e os vários tipos de incubação. Os resultados revelaram não haver diferenças estatisticamente significativas (*variável 4* = 2.87; $p = 0.581$; $n = 259$) entre a importância da gestão da marca e o tipo de incubação, significando que, independentemente do tipo de incubação das startups, a importância na gestão da marca dada pelos empreendedores é a mesma. Por fim, recorreu-se novamente ao teste não paramétrico Kruskal-Wallis e verificou-se a inexistência de diferenças estatisticamente significativas (*variável 3* = 0.665; $p = 0.881$; $n = 259$) entre a importância da gestão da marca e a tipologia da empresa.

Através destas três análises e seus resultados, confirma-se a hipótese 1 desta investigação, estando os empreendedores portugueses no seu global sensibilizados para a importância da gestão da marca, independentemente da localização da empresa, tipo de incubação e tipologia da empresa.

Com o objetivo de perceber a existência de diferenças estatisticamente significativas na priorização da gestão da marca e comunicação da marca face à captação de investimentos, dinamização de modelos de negócio, gestão interna e desenvolvimento de produtos/serviços, realizou-se o teste não paramétrico para amostras emparelhadas, denominado Friedman. Os resultados mostraram existirem diferenças estaticamente significativas nos diferentes fatores de desenvolvimento das startups ($\chi^2(4) = 189.56$; $p \geq 0.001$; $n = 259$). Com recurso à comparação múltipla de médias de ordens, e tendo em conta a correção de Bonferroni, fica clara a existência de diferenças estaticamente significativas entre captação de investimento ($M = 4.34$; $DP = 1.36$) e a comunicação da marca ($M = 5.01$; $DP = 0.894$; $p \geq 0.001$), dinamização do modelo de negócio ($M = 5.10$; $DP = 0.818$; $p \geq 0.001$), gestão interna ($M = 5.40$; $DP = 0.700$; $p \geq 0.001$) e produto/serviço ($M = 5.54$; $DP = 0.617$; $p \geq 0.001$); entre a comunicação da marca e a gestão interna ($p \geq 0.001$) e o desenvolvimento do produto/serviço ($p \geq 0.001$); e entre a dinamização do modelo de negócio e a gestão interna ($p \geq 0.001$) e o produto/serviço ($p \geq 0.001$). Desta forma,

é possível perceber que, no que toca à priorização para o desenvolvimento do negócio, apesar de não existirem diferenças estatisticamente significativas entre a comunicação da marca e a dinamização do modelo de negócio, a comunicação da marca é o segundo fator a quem é dado menor enfoque. **Com isto, é possível confirmar parcialmente a hipótese 2.**

Para finalizar, procedeu-se a um teste de correlação de Pearson com o objetivo de averiguar o nível de correlação entre a importância da marca e a importância na comunicação da marca como elemento determinante para a ativação da mesma no negócio. Esta correlação mostrou-se moderada ($r = 0.419$; $p \geq 0.001$), querendo dizer que, quanto mais importância os empreendedores dão à marca, mais estes acham que a sua comunicação é um elemento determinante para a ativação do seu negócio.

5.2 Análise Qualitativa: Entrevistas

Este tópico dedicado à análise descritiva, será extenso e rico em informação. Analisou-se os testemunhos dos especialistas nas áreas do empreendedorismo (profissionais com muita experiência na área e têm um contacto directo com os empreendedores do ecossistema nacional) e *branding* (*experts* na área). Relativamente aos empreendedores tentar-se-á compreender a sensibilidade e importância que o *branding* tem para eles e, qual o grau de entendimento que têm sobre a marca. Trata-se de um grupo de entrevistados heterogéneo que podem trazer valor acrescentado à investigação doutoral.

5.2.1 Caracterização e Identificação dos Participantes

Nos quadros que se seguem apresenta-se de forma resumida a identificação das startups, scaleups e dos profissionais considerados especialistas nas duas áreas nucleares da investigação; empreendedorismo e *branding*. Procedeu-se de seguida a uma breve caracterização de cada caso de estudo, assim como à descrição bio dos entrevistados.

Importa uma vez mais referir que na metodologia qualitativa foram considerados os empreendedores de scaleups, precisamente para se compreender se na fase de transição, ou seja, quando os empreendedores escalam o negócio, com recursos financeiros e humanos distintos que lhes permite um maior investimento, entendem e consideram o *branding* de forma diferente dos empreendedores que se encontram numa fase de *starting up*.

Quadro 9: Caracterização dos Entrevistados - Startups

STARTUP	Nome do Entrevistado	Anos	Localização	Função	Nº de colaboradores	Área de Atividade	Categoria	Formação Académica
Chocolate Box	Inácio Rozeira	2 anos	Porto	CEO	3	Turismo	Serviço – B2C	Licenciatura Marketing - IPAM
ONYOU	Rita Pelica	2 anos	Lisboa	CEO	1	Educação-Formação	Serviço- B2B	Licenciatura em Gestão, Pós-Graduação Marketing Management e Mestrado Marketing - ISEG
BMD	Luis Bastião	5 anos	Aveiro	CTO	10	ICT - Tecnologia - Software	Produtos/ Serviços – B2B	Computação e Telemática- Doutorado - Universidade de Aveiro
LUGGIt	Ricardo Figueiredo	1 ano	Aveiro	CEO	4	Turismo - Tecnologia - APP	Serviço – B2C	Licenciatura Marketing – Universidade de Aveiro
Nazarethcollection	Márcia Nazareth	5 anos	Porto	CEO	1	Moda - Têxtil	Produto – B2B	Design Gráfico – Universidade de Belas Artes
UNDANDY	Sophia Hunt	4 anos	Lisboa	DC	21	Calçado	Produto – B2B	University of the Arts – Goldsmiths - BA

Fonte: Elaboração própria

CEO - *Chief Executive Officer*; CTO - *Chief Technology Officer*; DC – *Diretora de Comunicação*

Quadro 10: Caraterização dos Entrevistados - Scaleups

SCALEUP	Nome do Entrevistado	Anos	Localização	Função	Área de Atividade	Categoria	Formação Académica
EDIGMA	Miguel Oliveira	15 anos	Braga	CEO	Tecnologia de informação	Produto – B2B	Doutoramento em Comunicação - Universidade de Santiago de Compostela
Science4you	Miguel Pina Martins	11 anos	Lisboa	CEO	Brinquedos científicos e educativos	Produto – B2B e B2C	Mestrado Gestão - ISCET

Fonte: Elaboração própria

Quadro 11: Caraterização dos Entrevistados - Especialistas na área do Empreendedorismo

Nome	Função	Entidade
Inês Santos Silva	Diretora Executiva	Aliados - The Challenges Consulting
João Borga	Diretor	Startup Portugal
Rafael Rocha	Ex-diretor de empreendedorismo – 20 anos de experiência	ANJE

Fonte: Elaboração própria

Quadro 12: Caraterização dos Entrevistados - Especialistas na área do *Branding*


Nome	Função	Entidade
Paulo de Lencastre	Professor universitário e autor de referência de diversos livros na área do <i>branding</i>	Universidade Católica Portugal e Universidade Católica Brasil
Laura Busche	Estratega de <i>branding</i> , <i>speaker</i> . Autora dos livros: <i>Lean Branding</i> and <i>Powering Content</i>	



Fonte: Elaboração própria

Identificação das Entidades Envolvidas

Tendo por base os sites das startups e scaleups, é feita uma breve caraterização das mesmas, conforme quadro que se segue.


Quadro 13: Descrição das Startups


Identificação da Startup	Descrição
CHOCOLATE BOX  https://chocolatebox.pt/	<p>Trata-se da primeira agência de viagens portuguesa com dois anos de existência a organizar viagens para destinos surpresa. O cliente só tem que escolher a data, o tipo de atividades preferidas para fazer enquanto viaja e identificar os locais para onde não quer ir. São estes os três requisitos necessários para marcar uma viagem na Chocolate Box. Escolher o destino, está totalmente fora de questão.</p> <p>É desta forma que a Chocolate Box surpreende os clientes, desafiando-os a chegar a um destino surpresa, acompanhados por um roteiro completo que inclui bilhete de avião, hotel, sítios a visitar, atividades para fazer e ainda uma máquina fotográfica para que os melhores momentos fiquem registados. Tudo pensado ao pormenor e entregue, claro está, numa verdadeira caixa de chocolates. A caixa contém uma máquina Fuji Instax Mini 8 e o respetivo rolo, um livro da coleção de viagens da tinta da china, um guia de bordo personalizado e uma tablete de chocolate que revela o destino. O criador do conceito refere “A vida</p>

	<p>é como uma caixa de chocolates, nunca sabemos o que vamos encontrar”, já dizia Forrest Gump.</p>
<p>ONYOU - Empowering & Learning Experiences</p>  <p>https://www.onyou.pt/</p>	<p>Sob diversos formatos flexíveis de aprendizagem e ONYOU capacita pessoas, equipas e organizações, através de novas abordagens e metodologias. A fusão de conceitos de gestão, neurociências, recursos humanos, comunicação e marketing torna esta experiência diferenciadora.</p> <p>A startup trabalha desde Lisboa para o mundo e proporciona experiências de aprendizagem, à medida, com Lego® <i>Serious Play</i>®, <i>liberating structures</i> e outras dinâmicas <i>hands on</i>, participativas e colaborativas; mais concretamente a facilitação de grupos; formação comportamental, <i>mentoring</i>; organização de eventos; <i>public speaking</i> e <i>teambuilding</i>.</p>
<p>LUGGit</p>  <p>https://luggit.app/</p>	<p>Esta startup com apenas 1 ano nasceu em Aveiro, conta com quatro co-fundadores e a empresa está sediada, no Parque da Ciência e Inovação de Aveiro, na incubadora de empresas de Aveiro, apesar de também já estar na incubadora de startup Lisboa.</p> <p>A LUGGit venceu em fevereiro de 2019 o programa de aceleração Newton promovido pela Rede de Incubadoras de Empresas da Região Centro. A startup disponibiliza um serviço que pretende facilitar todos aqueles que gostam de viajar. Através de uma aplicação móvel qualquer pessoa pode pedir um condutor em “real time” para que a bagagem seja recolhida e entregue onde e quando pretender. A ideia surgiu de um dos fundadores da LUGGit que percebeu a dificuldade atual que é o transporte de bagagens em contexto de viagem. Atualmente, as pessoas, seja antes do check-in ou depois do check-out perdem demasiado tempo a procurar soluções que na sua maioria são estáticas e não resolvem a 100% a necessidade das pessoas. O serviço foi lançado, em Lisboa e a LUGGit vai muito além do simples transporte de bagagens, a cultura assenta na frase “Time Matters”. A proposta de valor da marca é “aqui e agora, para ali, aquela hora”, isso altera por completo como as pessoas organizam as viagens e se comportam dentro da própria viagem.</p>
<p>BMD SOFTWARE</p>  <p>https://www.bmd-software.com/</p>	<p>A BMD Software é uma startup da Universidade de Aveiro que tem como missão principal o desenvolvimento de soluções informáticas inovadoras para a saúde. As suas áreas principais de especialização são as redes de imagem médica (PACS), telemedicina, aplicações biomédicas (mineração de dados, extração de conhecimento, integração de dados) e soluções bioinformáticas. Toda a tecnologia desenvolvida e comercializada pela BMD é 100% Portuguesa. Os seus quadros técnicos desenvolveram na Universidade de Aveiro investigação premiada internacionalmente e apresentam mais de 20 anos de experiência na área, o que permite fornecer aos seus clientes serviços diferenciadores e de alta qualidade.</p>

Fonte: Elaboração própria

Quadro 14: Descrição das Scaleups

Identificação da Scaleups	Descrição
<p>EDIGMA</p>  <p>https://edigma.com/interactive</p>	<p>A EDIGMA é uma empresa tecnológica de Braga que iniciou a sua atividade como startup e dado a expansão do negócio e volume de faturação, neste momento evoluiu e escalou o negócio, dedica-se a projetos digitais e de interatividade envolvendo ecrãs de toque. Foi diversas vezes premiada e, tem uma vasta experiência no desenvolvimento de experiências interativas personalizadas e orientadas a conteúdo e projetos de sinalização digital.</p> <p>É especializada no desenvolvimento de hardware, software e sistemas interativos baseados em multitouch e reconhecimento gestual. Com projetos de referência em mais de 80 países nas áreas de turismo, cultura, retalho, espaços públicos, eventos e</p>

	<p>showrooms, encontra-se entre as 200 empresas mais inovadoras do mundo.</p> <p>A EDIGMA implementa projetos digitais excelentes que ajudam os clientes a visualizar o futuro, aumentar o conhecimento da marca e a se envolver com o público. Conta com uma equipa multidisciplinar de visionários, designers, engenheiros e gerentes de projetos apaixonados por interfaces de usuário naturais e tecnologias emergentes.</p> <p>Trabalham com arquitetos, instituições públicas, empresas e empreendedores para criar ambientes experimentais únicos e impactantes e soluções de sinalização digital.</p>
<p>Science4you</p>  <p>https://www.science4you.pt/</p>	<p>A Science4you S.A. é uma scale-up 100% portuguesa que produz, desenvolve e comercializa brinquedos científicos e educativos (para crianças dos 3 aos 14 anos) com sede em Lisboa. Além de brinquedos, a Science4you desenvolve também campos de férias, organiza festas de aniversário e promove a formação científica a crianças e adultos. É atualmente a maior empresa de brinquedos em Portugal e uma das principais do seu setor na Europa. Presentemente a empresa possui duas subsidiárias, uma em Espanha e outra no Reino Unido e exporta para mais de 35 países estratégicos.</p>

Fonte: Elaboração própria

A caracterização dos entrevistados foi elaborada com base em informação recolhida em sites. Apenas Rafael Rocha e João Borga gentilmente cederam os seus dados.

Quadro 15: Personalidades do *Branding* - BIO

Identificação	BIO
Paulo de Lencastre	<p>Doutorado na Universidade Católica de Louvain em Economia Aplicada. Professor de marketing há 22 anos na Universidade Católica Portuguesa, professor convidado na Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro (Brasil). Fundador, coordenador e professor no MBA Atlântico, Católica Business School, Universidade Católica Angola, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Pontifícia Universidade Católica Rio de Janeiro. Professor responsável da disciplina “Gestão de Marcas”. Considerado uma autoridade na área do <i>branding</i>, é autor de livros: Os Novos Horizontes do Marketing, O Livro da Marca, Os Horizontes do Marketing, L’identification de la marque, un outil de stratégie marketing: Le nom de la marque, le logotype et la mémorisation, entre muitos outros. Autor de inúmeros artigos científicos.</p>
Laura Busch	<p>Laura Busche é colombiana e autora da metodologia <i>Lean Branding</i> e do <i>Powering Content</i>, obras publicadas nos Estados Unidos pela O'Reilly Media. Busche é especialista em marcas e trabalhou com empresas dos setores público e privado para fortalecer marcas através da criação de uma história única, símbolos visuais memoráveis e uma estratégia de comunicação clara. A sua abordagem ao <i>branding</i> é abrangente: ele combina os princípios da sua graduação (summa cum laude) em Administração de Empresas, Master em Design Management na Savannah College of Art and Design e Ph.D. em Psicologia do Consumidor na Universidad del Norte. Implementou táticas de <i>Lean Branding</i> em mais de 50 startups e apoiou 150 empreendedores.</p>

Fonte: Elaboração própria

Quadro 16: Personalidades do Empreendedorismo - BIO

Identificação	BIO
João Borga	Diretor da Startup Portugal, foi coordenador da Rede Nacional de Incubadoras, e Assessor do Secretário de Estado da Indústria. Foi desde 2014 até 2017 Diretor do Centro de Empresas Inovadoras de Castelo Branco e desenvolveu trabalho desde 2003 em funções ligadas quer à área alimentar quer ao apoio ao desenvolvimento de negócios. Trabalhou internacionalmente na Coca Cola Company e na Universidade de Manchester na criação startups. Licenciado em engenharia, tem um MBA pela Universidade de Manchester, é apaixonado pela promoção da inovação tecnológica e do empreendedorismo.
Rafael Alves Rocha	Profissional com mais de 20 anos de experiência, desempenhou as funções de Diretor da Unidade de Empreendedorismo da ANJE - Associação Nacional de Jovens Empresários. Cargo onde liderava programas de aceleração, mentoria e coaching como o ASA - ANJE Startup Accelerator, o Prémio do Jovem Empreendedor ou o SPA - Startup Porto Accelerator. Ainda nessa Unidade de Empreendedorismo coordenava iniciativas como o Scale Up Porto - The Growth Champions, as WE'BIZ Talks & Pitch e a EIT Digital Partnership. A gestão da rede de incubadoras da ANJE, da marca Academia dos Empreendedores e do projeto de construção de um acelerador vertical na área fashion tech foram outras das suas responsabilidades. Integrou também a comissão executiva do Portugal Fashion enquanto membro do Conselho de Gestão da ANJE. Licenciado em Comunicação Social pela Universidade do Minho (1993-1998). Programa de Liderança pela Academia Militar (2008). Pós-graduado em Gestão pelo IPAM (2012). IVLP - <i>International Visitor Leadership Program</i> pelo Departamento de Estado norte-americano (2017).
Inês Santos Silva	Managing Partner da Aliados - The Challenges Consulting, uma empresa de consultoria em inovação focada em resolver e executar soluções para os principais desafios económicos, desde o futuro do trabalho, passando pelo empreendedorismo tecnológico e de impacto até a sustentabilidade e a economia circular. Co-fundadora e ativista chefe da Portuguese Women in Tech. Desde 2010, é uma das principais impulsionadoras do cenário das startups portuguesas. Depois de co-fundar o Startup Pirates, um programa de pré-aceleração de uma semana para aspirantes a empreendedores (presença em 40 cidades em todo o mundo), o PortugalStartups.com, um portal de notícias sobre o cenário de startups em Portugal. Consultora especial no Gabinete da Secretaria de Estado da Indústria Portuguesa, onde trabalhou na política pública de arranque. Em abril de 2018, foi nomeada Companheira do Memorial Marshall 2018-19 pelo German Marshall Fund. Aluna do Programa de Pós-Graduação da Singularity University, do Godin altMBA de Seth e da THINK, Escola de Liderança Criativa. Membro fundador do Global Shapers Lisbon Hub do Fórum Económico Mundial, onde atualmente é curadora e membro da Sandbox.

Fonte: Elaboração Própria

5.2.2 Análise dos Resultados das Entrevistas

- **Dimensões de Marca que os empreendedores portugueses reconhecem**

Esta investigação exploratória propõe estudar os desafios da gestão da comunicação de marca das startups em Portugal (análise prática). O estudo qualitativo inicia pela compreensão do conceito de marca na ótica dos empreendedores, tornando-se importante perceber se os

empreendedores sabem o que realmente é uma marca e não a entendem apenas como identidade visual. Nos quadros a seguir destaca-se uma síntese das respostas dos empreendedores para depois se proceder a uma análise crítica.

Quadro 17: Citações dos Empreendedores- Startups e Scaleups
“Dimensões de Marca”

Entrevistado	Citação
Inácio Rozeira CEO Chocolate Box	“Uma marca é aquilo que define um negócio, nas várias dimensões, física, visual e aquilo que transmite emocionalmente às pessoas, porque a marca é um conceito quase holístico (...) A minha ideia de marca é muito mais que uma identidade visual.”
Luís Bastião CTO BMD Software	“É a identidade de um produto, de uma empresa. O que caracteriza a marca é a forma como a empresa, o produto se transpõe para o mundo”
Márcia Nazareth CEO Nazareth Collection	“Uma marca é qualquer coisa que me cria uma emoção. Se eu me emociono com qualquer marca é porque está a fazer sentido, é porque está a ser bem comunicada. Isso é deixar uma marca.”
Ricardo Figueiredo CEO LUGGit	“Uma marca é um sinal representativo de um serviço/produto. Numa versão comercial será isto, e tem como objetivo ser identificativa desse tipo de serviço com base em valores que essa marca defende e, que de alguma forma, são similares aquilo que o consumidor procura. A marca é um sinal distintivo de um produto/serviço e o consumidor escolhe essa marca com base no valor que ela representa.”
Rita Pelica CEO ONYOU	“(…) uma marca é uma identidade, é todo o conjunto de símbolos. A marca é muito mais que um logotipo e uma imagem, é tudo aquilo que possa identificar uma organização e que permite que a organização comunique com o seu público-alvo. A marca muitas das vezes está muito colada ao tema da imagem de marca, mas é muito mais porque a imagem é uma perceção que os clientes têm das organizações. A identidade é todo o conjunto de elementos que a empresa tem à sua disposição para a empresa comunicar com os seus clientes. Pode ser o logotipo, é um site, todos os elementos visuais, colaboradores, todos os elementos físicos e humanos que acabam por estar ligados ao posicionamento da organização.”
Sophia Hunt Diretora de Comunicação Undandy	“Uma marca é acima de tudo o que os clientes acreditam que ela é! Estamos firmemente concentrados em criar um conceito de marca que é autenticamente “Undandy” (marca de sapatos) e personalizável como são os nossos sapatos.”
Miguel Oliveira CEO EDIGMA	“É um canal aberto que a empresa tem com os seus públicos e que no fundo permite que as relações aconteçam, quer da marca ou da empresa com os seus públicos, quer dos públicos com a empresa. No fundo é um canal bidirecional que permite uma relação aberta.”
Miguel Pina Martins CEO Science4you	“É algo que identifica um produto ou um serviço. Quanto mais forte no mercado melhor a sua identificação no mercado. A marca transmite tudo, a noção, o <i>placement</i> , a perceção de qualidade. Quando se define uma marca, o gestor acredita que transmita sentimentos, que estão obviamente associados à marca.”

Fonte: Elaboração Própria

Há muito material sobre a marca e identidade visual corporativa, no entanto, o real desafio encontra-se no cruzamento da área do *branding* com as startups, ainda é um assunto bastante

inexplorado (Bresciani e Eppler, 2010, citados por Tochetto, 2016). Para contornar esta situação, procedeu-se à articulação da prática com a teoria analisada na revisão da literatura e, utilizou-se um estudo realizado por dois autores de referência nesta matéria, Chernatony e Riley (1998), de forma a compreender que dimensões de marca os empreendedores portugueses reconhecem.

Os oito empreendedores entrevistados têm formação académica em áreas muito diversificadas (marketing, comunicação, gestão, artes, *design* gráfico, engenharia/computação e psicologia) e trabalham em setores de atividade distintos. Convém realçar que há profissionais que possuem formação académica na área do marketing e da comunicação e estão mais familiarizados com o tema, portanto, mais sensíveis às questões do *branding*.

De um modo geral, as pequenas empresas e startups não têm conhecimento real do que é uma marca (Bresciani & Eppler, 2010, citados por Tochetto, 2016), no entanto, mesmo que mais tarde acabam por reconhecer a importância da marca e, uma visão estratégica estruturada (Tochetto, 2016). Apresenta-se uma síntese das interpretações de marca proferidas nas entrevistas pelos empreendedores das startups e scaleups nacionais (figura 43), que comprovam haver um “confronto” entre o que os autores mencionados afirmam e o entendimento dos entrevistados. Verificou-se que, independentemente da área de formação académica, setor de atividade e cargo que ocupam, definem a marca para além dos símbolos e sinais visuais que servem para identificar e diferenciar os produtos/serviços.

Figura 43: Interpretações de Marca pelos Empreendedores Portugueses

MARCA	Instrumento Legal	
	Logótipo	Identificado pelos empreendedores
	Empresa	Identificado pelos empreendedores
	Estenografia	Identificado pelos empreendedores
	Redutor de Risco	
	Sistema de Identidade	Identificado pelos empreendedores
	Imagem	Identificado pelos empreendedores
	Sistema de Valor	Identificado pelos empreendedores
	Personalidade	
	Relacionamento	Identificado pelos empreendedores
	Valor Acrescentado	
	Entidade em Evolução	

Fonte: Elaboração própria, adaptado de De Chernatony e Riley (1998, p.426)

Apesar de informados, uma constatação é que o investimento em *branding* não é proporcional ao conhecimento que têm e, uma das razões que explicam esta situação prende-se com o facto de “se verem limitados com baixos recursos financeiros, humanos e tempo e a marca no início do ciclo de vida de uma startup não é prioritária” segundo o ex diretor da ANJE, Rafael Rocha. É extremamente complicado esperar um longo período até que o investimento que fazem traga bons frutos, porque operam em mercados voláteis e onde tudo acontece a uma velocidade muito grande que obrigam a respostas “*just in time*”. Na opinião do mesmo especialista “competem em mercados altamente competitivos com investimentos avultados, por isso os *business angels* e as sociedades de capital de risco estão na linha de prioridade destes jovens empreendedores, enquanto o *branding* vem numa fase posterior, depois de passar o “vale da morte” (depois da startup sobreviver ao terceiro ano). Na altura de criação da startup, a menor

das preocupações é a marca porque os profissionais canalizam esforços para outras áreas que são mais importantes no momento. Esta opinião corrobora a ideia de Fresneau (2020), que afirma que as startups apresentam recursos limitados e, portanto, é compreensível que a maioria não coloque a marca nas suas principais prioridades. Rafael Rocha acredita que apesar da preocupação inicial estar focada noutros ativos, não quer dizer que os empreendedores portugueses sejam desinteressados, não estejam atentos, desvalorizem a questão da marca, a comunicação na consultadoria estratégica, bem pelo contrário, os empreendedores sempre se preocuparam com esta questão desde o começo, mas inicialmente resolvem “*in house*”. Depois a startup vai crescendo e a preocupação que estava desde o início acompanha esse crescimento, concluiu o especialista.

Provavelmente a razão pela qual os empreendedores estão informados sobre o que na realidade é uma marca, é porque são profissionais cada vez mais multifacetados e a conceção de um novo negócio exige do empreendedor um conjunto de competências e conhecimentos em diferentes áreas. Assim, têm de se mostrar aptos, ter conhecimentos e resolver questões que podem ir desde o financiamento, passando pelo marketing até ao *branding*. A este propósito, o diretor da Startup Portugal esclareceu que “o nosso país tem a geração de empreendedores mais bem formada de sempre. Ao longo da última década há mais gente a passar pelo ensino superior, o que quer dizer que quando se analisam os perfis de quem cria empresas, especialmente na inovação tecnológica e crescimento rápido, são cada vez mais os que fazem formação ao longo da vida, têm graus académicos e fazem uma pausa no ano para tirar novos cursos”. Rafael Rocha, profissional com 20 anos de experiência no empreendedorismo, refere que “parece que atualmente os portugueses têm uma certa dificuldade em se auto promover, fazer marketing assertivo, desenhar campanhas de comunicação integrada. Contudo, é uma realidade que se tende a esbater com o tempo porque estamos perante uma geração atenta, a mais preparada de sempre em Portugal. É uma geração que viajou mais, sabe línguas, esse contacto multicultural com outras realidades que lhes permite um crescimento. Estudaram noutros países, fizeram Erasmus e tudo isso permitiu que haja um *background* que leva a um conhecimento do mundo muito maior”. Para reforçar a opinião destes profissionais recorre-se ao estudo do Ecossistema de Apoio ao Empreendedorismo de Base Tecnológica em Portugal e Silicon Valley da responsabilidade da Leadership Business Consulting (2013) que refere uma evolução muito positiva do ecossistema português e, um dos factores prende-se com o “aumento significativo da qualidade dos licenciados, mestrados e doutorados em todas as áreas, nomeadamente nas tecnologias de informação, comunicação e eletrónica, como resultado do significativo aumento da qualidade do ensino universitário nos últimos anos” (Leadership Business Consulting, 2013, p. 8)

Sobre a definição de marca, Paulo de Lencastre, considerado uma autoridade na área do *branding*, mais concretamente na semiótica da marca (alvo de análise na revisão da literatura), referiu que “numa marca há dois tipos de conceito, um conceito de marketing e um conceito jurídico. Um sinal distintivo de um produto, de um serviço, de uma empresa, de uma organização e como tal registável e protegível. Desde um produto, que é o mais tradicional, até uma organização trata-se de um sinal distintivo, de comércio, isto é a definição jurídica (definição mais restrita). A definição de marketing (definição mais ampla), marca em sentido de marketing, é o sinal, o regente desse sinal e a resposta ao sinal. Para a semiótica, um sinal não é só um significante, mas é também o objeto desse sinal e a forma como ele é interpretado. A semiótica é a ciência dos sinais, ou a área do conhecimento que estuda os sinais. Não considera que o sinal seja meramente um estímulo diferenciador, é também o conteúdo desse estímulo, aquele a que esse estímulo se refere e a forma como ele é interpretado. Ou seja, o

objeto da marca e a resposta à marca. Para o direito o que conta é o sinal distintivo, que é o nome, logotipo, mascote o *slogan*. Pode-se considerar um conceito meramente jurídico e restritivo e um conceito de semiótica que alarga do conceito de sinal ao seu objeto e à forma como é interpretado. Daqui resulta que se possa ter duas interpretações diferentes de conceito de marca.”

O mesmo especialista afirma que não está muito esclarecido sobre como as startups nacionais gerem o *branding*, considera que “todas as pessoas entendem que a marca não são só e apenas os sinais visuais. Se há marcas particularmente ágeis e ativas em matéria de *branding* são as startups. Os empreendedores têm um conceito de marca que não está errado, está incompleto. Para os empreendedores, o modelo e a gestão da marca é uma questão de identidade visual. Não quer dizer que não atribuam a importância devida ao conceito de marca. Muitas das vezes pode acontecer que nem haja identidade visual porque são comprados em ambiente digital, onde o nome é suficiente. O facto de alguns empreendedores terem uma gestão muito ativa do nome da startup no Google, é *branding* no mais sofisticado do termo. A preocupação dos empreendedores é tão radical na diferenciação do produto que no limite, acham completamente secundário a diferenciação a partir dos sinais visuais. É um assunto muito mais importante quando a startup se encontra numa fase de maturidade”, concluiu o autor.

Laura Busche, autora da metodologia *Lean Branding*, a este propósito referiu que um dos seus propósitos é “desmistificar a ideia da associação da marca aos sinais visuais porque esta situação tende a ser uma das suas conceções mais frequentes”. A parte visual está muito relacionada com o tema de *branding* e quando fala aos empreendedores sobre o assunto, a autora percebe que pode existir este paradigma. O *Lean Branding* está dividido em três componentes: história, símbolos e estratégia. Na construção de símbolos visuais “não é suficiente uma empresa contar com um *asset* de símbolos visuais, se não se tem uma história de valor, igualmente robusta que é a base dessa mensagem e, através da qual a empresa pretende chegar ao seu público com um objetivo, é preciso também desenvolver uma estratégia. São fundamentais e basilares estes três elementos, história, símbolos e estratégia para levar uma marca ao ponto onde ela deve estar”. A ideia de que a marca é somente uma identidade visual é onnipresente. A autora apercebeu-se ao longo da sua experiência profissional que há empreendedores de diversos países (onde acompanha projetos) que tratam a marca apenas como sinais visuais e, independentemente do setor ou indústria, a verdade é que é um dos paradigmas mais enraizados. Em jeito de resumo e tendo por base a informação recolhida nas entrevistas aos empreendedores e especialistas mencionados, sintetiza-se as principais conclusões no quadro 18.

Quadro 18: Opinião versus Factos: Definição Conceptual de Marca

Entrevistados	Ideia defendida
Especialistas na área de <i>branding</i>	Consideram que os empreendedores entendem a marca como Identidade Visual.
Especialistas na área de Empreendedorismo	Consideram que os empreendedores nacionais estão esclarecidos acerca do que é uma marca.
Empreendedores	Definem a marca para além da Identidade Visual

Fonte: Elaboração própria

- **Marca: Dimensão Importante do Negócio**

Laura Busche advoga que as startups não podem encarar a criação de uma marca como um processo para segundo plano, porque atualmente os negócios devem ser disruptivos e, em mercados extremamente concorrenciais, essas marcas são o que valem (Busche, 2015). A forma como uma marca é percebida pelo mercado afeta o sucesso das empresas, não importa se é uma startup, uma organização sem fins lucrativos ou um produto” (Wheeler, 2019, p.2).

Dentro da mesma linha de raciocínio, Paulo de Lencastre refere que “quando o empreendedor trata do negócio, obviamente trata da marca, quando desenvolve o modelo de negócios reflete a forma como vai diferenciar o produto ou serviço. A razão pela qual é uma startup é, antes de mais, porque criou um negócio novo, portanto, associado à ideia de diferenciação. A marca não existe quando o negócio não é diferenciado, quando no limite não tem nome. Se não tiver nome e for uma mera transação de identidade, neste caso não há marca. A marca é uma forma de diferenciação através de um nome e, daí o conceito restrito de marca. A essência da startup é a diferenciação, mesmo que apresente um nome vulgar, mas a questão não é o nome ser diferenciado, o que interessa é que o objeto da marca, que está para além dos sinais, seja altamente disruptivo. Se o empreendedor aplicar a situação descrita na prática, está a fazer uma política de marca correta. A startup procura fazer algo diferente do normal e, isso é *branding*, no limite sem o saber. Não é possível encarar a marca como uma entidade autónoma do negócio, isso é o conceito jurídico de marca, a marca une parte do negócio, parte da diferenciação do negócio. Quando se trabalha a diferenciação a nível do produto, do nome, da comunicação, da embalagem, do logotipo, está a fazer-se *branding*. É importante abandonar a ideia que o *branding* é uma espécie de cacifo à parte na gestão do marketing. O *branding* surge sempre que em marketing é necessário diferenciar. Começa por ser o nome, o logotipo, o que seja, mas isso só não basta, tem que ter tudo o resto, caso contrário é uma diferenciação vazia, e os empreendedores têm consciência desta realidade”.

De forma a cruzar e complementar a informação anterior, entendeu-se necessário perceber qual a importância que os empreendedores atribuem à sua marca e como a avaliam. Para tal elaborou-se o quadro 19 com as citações dos entrevistados.

Quadro 19: Citações dos Empreendedores - Startups e Scaleups

“Marca: Dimensão Importante do Negócio”

Entrevistado	Citação
Inácio Rozeira CEO Chocolate Box	“Muito importante, aliás o meu negócio tem uma marca forte e uma identidade forte e, isso traz uma mais-valia. No momento em que estiver a lidar com a concorrência e a vender a mesma coisa (...) aquilo que me vai diferenciar dos outros é exatamente toda a experiência que a minha marca proporciona, por isso o investimento em relação à marca é bastante grande. O que mais admiro é a robustez da minha marca.”
Luís Bastião CTO BMD Software	“Construir a marca é um percurso (...) não só o nome, a abrangência, a visão, a missão, provavelmente esses conceitos já se confundem com visão estratégica. Considero bastante importante.”
Márcia Nazareth CEO Nazareth Collection	“Uma marca é uma identidade, ainda por cima eu uso o meu nome na minha marca. Duplamente eu estou a responsabilizar-me”
Ricardo Figueiredo CEO LUGGit	“É muito importante (...) o foco, a importância e os valores que desde o início queremos dar à marca, marca cultura da empresa, é extremamente importante. É isso que vai permitir, não só fazer com que os nossos

	consumidores usem os nossos serviços, como também é isso que vai permitir atrair talento, atrair <i>stakeholders</i> e fazer com que a marca seja comercial.”
Rita Pelica CEO ONYOU	“Claramente, porque uma marca serve para dar confiança, credibilidade a uma organização e no meu caso específico, percebo que isso é o que dá relevância (...).”
Sophia Hunt Diretora de Comunicação Undandy	“Claramente, e incluímos o apoio ao cliente como parte da nossa marca juntamente com o marketing tradicional. As marcas online que vão sobreviver no futuro próximo vão ser as que priorizem a gestão de marca, criação de comunidade e experiência dos clientes.”
Miguel Oliveira CEO EDIGMA	“Muito importante porque permite neste mundo dos negócios, cada vez mais competitivo, captar a atenção dos públicos para os quais pretendemos comunicar. A marca ajuda-nos a criar um efeito diferenciador, ou um canal direto com os públicos (...) Essa diferenciação, fidelização, esse passar da informação que é relevante para os públicos. Tem aquele elemento diferenciador que permite que o canal fique estabelecido”
Miguel Pina Martins CEO Science4you	“No nosso negócio, que trabalhamos simultaneamente <i>business to business</i> e <i>business to consumer</i> , obviamente que é fundamental haver uma marca forte”

Fonte: Elaboração própria

Em função das declarações proferidas verificou-se que os entrevistados das startups e scaleups reconhecem que a marca é muito importante especialmente porque precisam fazer sobressair a marca no mercado que cresce aceleradamente e cada vez mais competitivo.

Outra constatação digna de registo é que a gestão da marca depende do setor de atividade, categoria (produto ou serviço) e domínio *business to business* (B2B) ou *business to consumer* (B2C) e, é atribuída maior importância à marca produto/ serviço nos negócios que se dirigem aos mercados B2C, porque dependem da imagem percebida. A nível de mercados B2B é reconhecido que as marcas corporativas são mais importantes que as marcas produto (Aspara & Tikanenm 2008, Mudambi, 2002).

O diretor da Startup Portugal defende que “uma startup que trabalhe num ambiente que pertence a uma cadeia de valor que não é o produto final para o consumidor final, o comportamento em termos de *branding* vai ser completamente diferente. Quem vende produtos/serviços para a indústria, portanto um negócio B2B e está inserido numa cadeia de valor de vários setores de atividade, embora se trabalhe um *branding* digital, a comunicação é feita de uma forma mais pessoal. É importante fazer visitas às fábricas, falar com os diretores de *procurement*, ter uma procura física porque esses negócios são feitos com base na confiança para se conseguir credibilidade. Alguns exemplos de startups portuguesas são a Infraspeak e Prodsmar, que têm desenvolvido boas estratégias como indústria e, que se inserem dentro daquilo que é a otimização de custos. Os grandes unicórnios em Portugal, fundados por portugueses, são três e foram avaliados em mil milhões de euros, mas duas delas têm praticamente zero visibilidade para o público final. A OutSystems, Feedzai, eventualmente no futuro a Talkdesk são empresas B2B e o seu marketing é dirigido para aqueles profissionais que compram o seu produto/serviço a nível corporate, não de comunicação para o consumidor final. Por outro lado, há exemplo de startups e scaleups que se dirigem ao consumidor final e que têm que desenvolver campanhas de *web streaming*, da marca, ativações muito específicas e que procuram estar permanentemente presentes e associados ao emocional daquilo que são os consumidores. Há bons exemplos, a Science4you que cresceu e desenvolveu jogos científicos para crianças e é grande no Reino Unido, o seu *branding* é para o consumidor final. Enquanto a

captura de clientes do B2B é um investimento que é mais dificilmente mensurável, a captura de clientes no B2C é um investimento que é possível perceber quanto custa, portanto, é uma questão de investimento”.

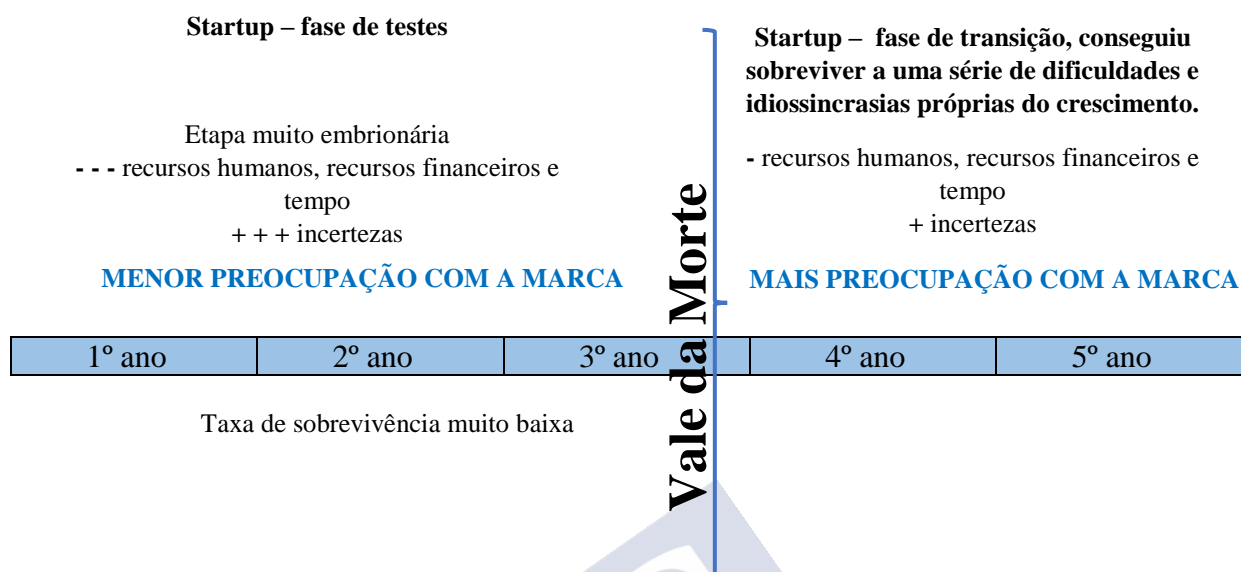
Nesta linha de pensamento aparece a opinião do CEO da Chocolate Box “há setores de atividade em que a marca é essencial e outros setores que não assume uma grande importância. Relativamente a uma startup de componente tecnológica, a marca deverá ser sempre uma preocupação, há que pensar nela estrategicamente, (...) porque geneticamente faz sentido. Numa primeira fase, em que a startup está à procura de investidores, tem que “seduzir” os *business angels*. Estes profissionais são sensíveis à marca”. A opinião defendida pela diretora executiva da Aliados Consulting, Inês Santos Silva, é que “para uma startup B2C é importantíssimo a forma como comunica porque pretendem chegar ao maior número de pessoas do nicho ou área de mercado que estão a trabalhar. Neste caso trabalham com um *chief marketing officer*, que será um profissional que prepara e pensa estrategicamente como crescer, muito numa tentativa/erro para perceber o que funciona e o que não”.

A gestão da marca pode ser influenciada pela fase e pelo setor de atividade, e é uma opinião quase consensual a todos os empreendedores e especialistas. O CEO da LUGGit concorda com a ideia e o CEO da EDIGMA acrescenta que “há setores de atividade que dão mais importância que outros. Cada vez mais está generalizada essa importância porque atualmente, uma empresa ou uma startup tem que dar primazia à comunicação e à forma como a marca se afirma no mercado, ou como tem estruturado a evolução do seu plano estratégico. Há setores que têm uma maior sensibilidade à gestão da marca, por exemplo, uma startup que se queira afirmar no setor do luxo tem que atribuir uma extrema importância à marca, à forma como a marca se posiciona, caso contrário poderá ver o seu sucesso comprometido. Há setores que facilitaram e entenderam que no início a gestão da marca não é tão relevante e, portanto, não prestaram a devida atenção. A médio prazo, é um erro que se pagará caro” conclui Miguel Oliveira.

A CEO da Nazareth Collection e CEO da ONYOU têm uma ideia contrária e admitem que hoje em dia a marca é importante em qualquer setor de atividade, em qualquer fase da vida de uma startup, quer se trate de produtos ou serviços. É importante compreender exatamente a fase em que a startup está e ter um plano adequado a isso. “As coisas não são estáticas, e numa primeira instância quando se lança o projeto, é importante ter definido um plano e uma estratégia. Claramente que no início, numa fase de *starting up* é muito importante, mas depois também, na fase de *scaling up* porque as pessoas têm de ter esse conhecimento, independentemente do ciclo de vida da startup”, refere Rita Pelica.

Na opinião de Rafael Rocha, “quando um empreendedor cria a sua startup, nos primeiros anos de vida ele apenas está interessado na sobrevivência do seu negócio, passar o designado “vale da morte” após o terceiro ano. Até esta fase, a não ser que seja um setor muito específico onde a marca possa ser realmente muito importante para a continuidade ao negócio no mercado, se assim não for, o empreendedor só pensa no *branding* após o terceiro ano. A partir do momento em que o empreendedor tem tempo para pensar no assunto, despende tempo e afeta recursos económicos para a gestão da marca”. Na figura 44 destaca-se um esquema resumo com a síntese das principais ideias defendidas pelos entrevistados.

Figura 44: O Ciclo de Vida da Startup e a Gestão da Marca



Fonte: Elaboração própria segundo opinião dos entrevistados

Em Portugal existem duas realidades distintas e dignas de registo. Segundo o diretor da Startup Portugal, “a realidade das startups que trabalham a área das indústrias criativas, é um núcleo de empreendedores que desde o primeiro dia têm uma noção muito clara daquilo que é a gestão de uma marca e como devem fazê-lo. A outra realidade muito maior, representa os empreendedores das áreas de inovação tecnológica. Normalmente no início, estes empreendedores são assessorados por profissionais ligados ao *mentoring*, na criação de um *website* e logotipo e, depois por falta de recursos e de tempo, porque precisam de pensar em questões mais estratégicas, vão avançando autonomamente com a gestão de marca ao longo do tempo. Quando o negócio permite, começam a recrutar e contratam um profissional, *community manager* ou *marketeer*, para a componente de marketing que estará encarregue de tratar da ativação da marca junto dos clientes, das redes, tratam da renovação, revisão e alteração daquilo que é a marca em termos de conteúdo, de contexto e de *design*”.

Continuando com o testemunho do especialista anterior “as startups que são empresas com modelos de negócio e com tecnologias muito inovadoras, com elevado risco na sua implementação porque ainda não foram testadas e, que se pretende que tenham escalabilidade muito rápida, ou que a ideia de negócio seja provada errada e que falhem muito depressa, neste cenário, a marca assume em 90% dos casos para os empreendedores uma importância desde o primeiro dia. A ideia de negócio surge e há um investimento quer em *design*, quer em conteúdo à volta daquilo que é a marca, por exemplo na criação do site, a comunicação gráfica e de todas essas características para que estejam no mercado a comunicar, mesmo que seja na angariação de financiamento, já com uma imagem de marca perfeitamente definida. Isto explica-se porque, os empreendedores sabem que é aí que vão conseguir capitalizar parte aquilo é um do problema: a boa vontade dos investidores em relação ao seu projeto”, conclui João Borga.

Todos os empreendedores inquiridos salientaram a importância da marca para o negócio uma vez que todos registaram e protegeram legalmente a marca. Curiosamente sobre o assunto, o especialista anterior refere que um indicador muito interessante que Portugal tem é que, uma boa parte dos empreendedores opta por registar a marca logo no início da atividade, e isso é um

indicador da percepção da importância que esta realidade tem. Aliás, “o Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI) transmitiu à Startup Portugal que não há tantas patentes quando comparadas com os parceiros europeus per capita, mas atualmente o nosso país conta com um dos melhores indicadores, a nível daquilo que é o registo de marcas. Haverá várias interpretações para esta situação, o facto do programa estar muito mais simples, o mercado estar mais preparado para a prestação deste tipo de serviços, os custos do registo de uma marca versus o registo de uma patente. A verdade é que existem bons indicadores daquilo que é o registo de marca em Portugal”.

O registo de marcas e patentes é uma das melhores maneiras de proteger os ativos, conforme se constata pelas respostas de todos os empreendedores e que constam do Anexo 3, já que essa medida evita diversos problemas relacionados ao uso indevido pela concorrência. A Startup Portugal divulgou que em 2017 o Ministério da Justiça, de forma a apoiar os empreendedores nacionais aprovou o regime temporário de isenção e redução de taxas a pagar durante os dias do Web Summit. A medida incentivo ao registo e proteção da propriedade intelectual das empresas foi publicada em diário da república e foram muitas as startups a beneficiarem a custo zero.

Focalizando na identidade da marca, mais especificamente da identidade visual, este conceito remete-nos para o manual de identidade corporativa ou manual de identidade visual. Olins (2003) afirma que todas as empresas devem ter estes documentos, porque sem um é impossível implementar e manter o aspeto visual de um programa de identidade. Constatou-se que todos os empreendedores que participaram no estudo qualitativo entendem que é um documento alvo da atenção e preocupação e, apenas dois (Diretora de Comunicação da UNDANDY e CEO da ONYOU) ainda não o elaboraram. Neste ponto concluímos que os empreendedores consideram a marca uma dimensão importante do negócio porque ajuda na identificação e diferenciação em mercados competitivos, atrai *stakeholders*, transmite confiança/credibilidade aos atuais e potenciais clientes, cria vínculos afetivos, é sinónimo de fidelização e sobrevivência.

Os empreendedores, em geral, estão a preocupar-se cada vez mais com a gestão da marca fruto de um planeamento pensado e contínuo. Esta situação explica-se porque, e segundo os empreendedores, o *branding* quando bem executado traz retornos interessantes como o fortalecimento da marca e permanência no mercado. É importante que a marca seja reconhecida e para que isso aconteça é preciso que a marca tenha uma proposta de valor única, o *branding* facilita o estabelecimento de um relacionamento com o público-alvo, é importante a criação de vínculos afetivos, clientes e empresa num processo de horizontalização (Kotler, et al. 2017). Clientes fidelizados tornam-se defensores da marca, como Kotler et al. (2017) referem, os clientes tornam-se advogados da marca. Relativamente à informação recolhida nas entrevistas verificou-se que a maior parte dos entrevistados trabalham a gestão da marca de forma planeada e estratégica (conforme se comprova nas citações do quadro 20), e não de improviso conforme a necessidade do momento.

Quadro 20: Citações dos Empreendedores - Startups e Scaleups

“Plano Estratégico para a Marca - Startups”

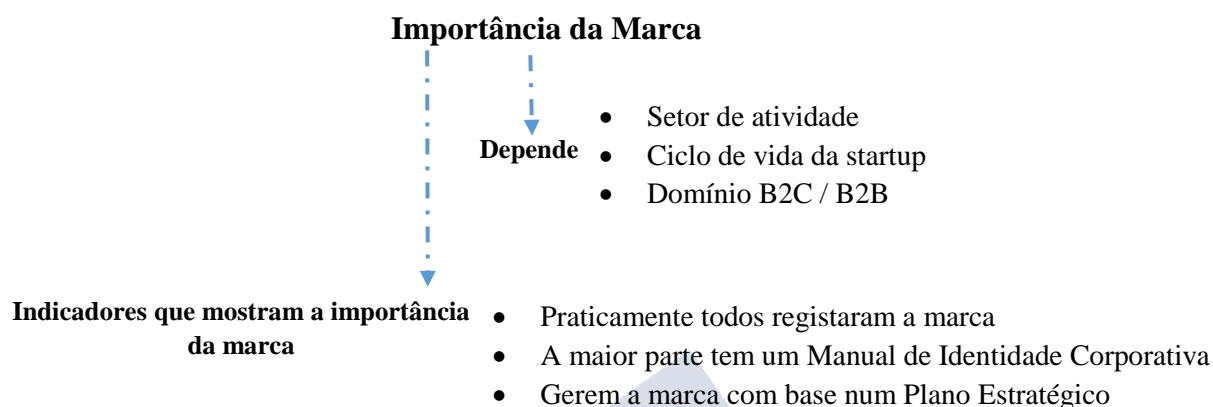
Entrevistado	Citação
Inácio Rozeira CEO Chocolate Box	“O que aconteceu desde o início foi a construção de uma marca com uma identidade forte. Desenvolvi um manual de normas, a definição do logotipo, definição de cores, de fontes, o tom (...) é isso que vai diferenciar o meu negócio em relação aos outros, é a marca, é a maneira como as pessoas interagem comigo.”
Luís Bastião CTO BMD Software	“Teve uma estratégia (...) Foi um processo gradual (...) a marca é um percurso, não é uma coisa que se constrói e estagna.”
Márcia Nazareth CEO Nazareth Collection	“Eu fiz um plano, mas foi sair várias vezes da rota, é muito difícil traçar um plano. Ele vai-se construindo. É sempre bom ter um caminho, uma direção, quando não há, rapidamente nos perdemos e vamos por direções que não interessam (...) portanto isto foi tudo construído à medida das necessidades.”
Ricardo Figueiredo CEO LUGGit	“Houve um planeamento estratégico no início que foi completamente alterado porque ganhamos um prémio e fomos alvo de atenção em toda a comunicação social. (...) Para a identidade visual da marca não havia um plano assim muito elaborado. Sabíamos qual o nome que pretendíamos, qual o posicionamento para a marca, mas não definimos nenhum plano estratégico para isto.”
Rita Pelica CEO ONYOU	“A marca foi pensada por mim e por uma empresa de <i>design</i> gráfico. Pretendeu-se que transmitisse os valores e o posicionamento da organização e, que a partir daí que fosse construído algo que refletisse o que pretendia (...). Senti necessidade de recorrer a alguém da área para profissionalizar o processo.”
Sophia Hunt Diretora de Comunicação Undandy	Não respondeu
Miguel Oliveira CEO EDIGMA	“Desde o início que demos muita importância à marca, à questão da comunicação, do marketing de uma forma mais abrangente (...) a marca faz parte do nosso universo e, portanto, foram pensadas de uma forma estratégica. Foram pensadas de raiz para comunicarem com os nossos públicos e formam um ativo muito importante do nosso negócio”.
Miguel Pina Martins CEO Science4you	“A nossa visão de marca enquanto, numa primeira fase de startup e agora de scaleup é exatamente a mesma, há sim diferenças no investimento em marca entre um patamar e outro. O pensamento estratégico foi exatamente o mesmo, não mudamos nem um centímetro (...). Sentimos a necessidade de desenvolver um plano estratégico para a marca tanto na startup, como na scaleup, porque qualquer <i>business plan</i> deverá ter a parte da marca e isso aconteceu desde o primeiro dia.”

Fonte: Elaboração própria

Apesar das muitas preocupações e áreas prioritárias de atuação, o planeamento da marca acontece praticamente em todos os casos desde o início da startup, porque os empreendedores reconhecem que é importante para a construção de uma identidade forte que transmita os valores de marca, o posicionamento para consequentemente se formar a imagem pretendida. A opinião dos empreendedores das scaleups é importante para se perceber se atribuem ao *branding* a mesma importância em ambos os estágios: startup e scaleup. Confirmou-se que desde o início

(fase *starting up*) é dada a mesma importância ao *branding*, porque o *business plan* deverá ter esta parte equacionada. Apenas difere de um estágio para o outro o investimento.

Figura 45: A Importância que os Empreendedores Atribuem à Marca



Fonte: Elaboração própria com base na informação dos especialistas e empreendedores

• Recurso a Fornecedores Externos para o Desenvolvimento da Marca

Para o desenvolvimento do trabalho criativo e definição de conceitos disruptivos, existem no mercado agências de comunicação com profissionais habilitados e qualificados para trabalhar este pelouro, assim como também existem *freelancers* ou, ainda há a possibilidade de recorrer ao modelo de *crowdsourcing*⁷, conceito muito defendido na metodologia *Lean Branding*.

Pretendeu-se indagar se estes empresários recorrem a fornecedores externos ou pelo contrário internalizam o serviço. A diretora executiva da Aliados Consulting, refere que pelo contacto direto com os empreendedores aquilo que verifica é que “na primeira fase trabalham internamente e são os próprios fundadores que definem a estratégia de marca, elaboraram o conceito criativo que será veiculado na comunicação, mas é algo ainda muito incipiente, fazem-no sem qualquer domínio profissional, dentro daquilo que é possível no momento”. O estudo desenvolvido pelos autores Ardishvili et al. (1996), explica que na origem das novas empresas algumas das funções primárias, como é o caso do marketing, são delegadas nos seus fundadores.

Os empreendedores recorrem também ao trabalho de *freelancers* e o CEO da Chocolate Box trabalha com um *designer* e publicitário porque ambos têm um melhor domínio técnico dos conceitos e, a escolha prende-se também pela otimização de custos. À medida que vão escalando o negócio e passam para uma segunda fase, acabam por contratar profissionais externos que podem ser agências de comunicação ou então, formar uma equipa interna. Contratam pontualmente, como refere a CEO da ONYOU, uma agência de comunicação formada por profissionais que dominam a comunicação e têm competências na área de *social media*, da criatividade e definição de *layouts* criativos. Rafael Rocha, salienta “quando começam a ter

⁷ *Crowdsourcing* é um movimento que põe nas mãos de muitos *designers* a criação do logotipo. É realizado um concurso e, das várias opções que se recebe escolhe-se a mais eficaz, com um investimento mais reduzido quando comparado com agências de publicidade.

recursos, que estão em falta no período inicial do ciclo de vida de uma startup, nesta fase os empreendedores apercebem-se da importância que o *branding* assume, e recorrem a profissionais que saibam trabalhar a marca, a identidade gráfica, a construção de conceito, a comunicação integrada, porque os empreendedores reconhecem que é crucial para a viabilidade e sobrevivência da empresa”. Se a startup continuar a crescer e caso haja a possibilidade de afetar recursos, “normalmente o que acontece é os empreendedores sentirem a necessidade para formar internamente uma equipa com profissionais na área de marketing e comunicação” conclui Inês Santos Silva. Gruber (2002) entende que para as organizações progredirem para estágios de maior profissionalismo da função de marketing, deverão ultrapassar as limitações inicialmente existente ao nível financeiro e humano, nomeadamente a inexistência de profissionais com formação em marketing. Com o crescimento da organização, novas estruturas e processos de marketing devem ser definidos, novas capacidades de marketing têm de ser desenvolvidas e novos recursos adquiridos.

Nesta linha de raciocínio Sophia Hunt, diretora de comunicação da Undandy, que opera no setor do calçado, mais concretamente no domínio B2C refere que é um setor que vive muito da imagem e, por isso formaram internamente uma equipa criativa, especialmente porque precisam diariamente de trabalhar o *marketing content* nas redes sociais. Nenhum empreendedor focou o modelo *crowdsourcing*, sugerido pela autora Laura Busche. Pensamos que esta situação se explica pelo desconhecimento que têm da metodologia. As scaleups, por se encontrarem numa outra fase de maturidade do negócio, com um volume de investimento e financiamento maior e equipa mais alargada, contam com um departamento de marketing interno. Segue-se um quadro resumo com as principais citações dos entrevistados.

Quadro 21: Citações dos Empreendedores - Startups e Scaleups
“Recurso a Fornecedores Externos”

Entrevistado	Citação
Inácio Rozeira CEO Chocolate Box	“Recorri a <i>freelancers</i> , tenho uma <i>designer</i> que desenvolveu a marca em parceria comigo, para perceber aquilo que eu queria da marca e depois tive o apoio de um publicitário que desenvolve os conteúdos associados à marca”.
Luís Bastião CTO BMD Software	“Foi tudo desenvolvido internamente. Inicialmente foram os fundadores que trataram desta área e depois uma pessoa cá dentro que tinha bastante jeito para estas coisas do marketing, <i>design</i> e imagem é que fez esse trabalho.”
Márcia Nazareth CEO Nazareth Collection	“A marca é desenvolvida por mim, porque tenho formação académica na área de design gráfico.”
Ricardo Figueiredo CEO LUGGit	“Neste momento recorremos a um <i>freelancer</i> , (...) Esta decisão prende-se com os custos.”
Rita Pelica CEO ONYOU	“Internamente e pontualmente agência de comunicação.”
Sophia Hunt Diretora de Comunicação Undandy	“Preferimos manter a equipa criativa interna, sendo a gestão de marca tão importante e, por isso precisa de conteúdo diariamente para ser postado nas redes sociais. A nossa equipa criativa é constituída por um editor de conteúdo, um estilista, <i>designer</i> gráfico e vídeo <i>designer</i> , que criam o conteúdo da marca.”
Miguel Oliveira	“(…) hoje em dia temos internalizado todas essas competências, sendo que, a gestão da marca é feita pelo departamento de marketing da Edigma.”

CEO EDIGMA	
Miguel Pina Martins CEO Science4you	“A maior parte das coisas são desenvolvidas internamente pela equipa, temos um departamento de marketing e isso é o pelouro deles.”

Fonte: Elaboração Própria

O diretor da Startup Portugal aprofunda mais a questão e refere “hoje, desde os programadores até quem escreve o *copy*, quem desenvolve *design* de *computer-aided design* (CAD) para produtos industriais, são profissionais contratados à peça. Globalmente, as startups portuguesas não necessitam actualmente de internalizar muitos dos serviços. Precisam de um profissional que perceba e que coordene os serviços, precisam de um *designer* (que não é necessariamente um gestor de marca). Necessitam de um profissional que trabalhe a comunicação e de gestores de projeto para o que estão a vender. Os programadores são contratados da China, da Tailândia, dos Estados Unidos, da Índia, de onde tiver o melhor recurso do bem disponível a um preço mais baixo, durante o tempo que necessitar para desenvolver uma característica específica de um site e, pode chegar a valer seis ou sete mil euros ao mês. Se os empreendedores necessitam deste profissional apenas por umas horas ou até mesmo dias, não há a necessidade de o contratar, mesmo que possam voltar a precisar dos seus serviços mais tarde, por um período de tempo mais alargado, um mês ou dez vezes por ano. É preciso utilizar os recursos de forma racional e não é só pela gestão da marca ou planeamento de campanhas, é uma transição que se está a assistir: há mais gestores de projeto, mais responsáveis de comunidade, mais ativação de redes, eventualmente um *designer* ou outro e menos componente técnica naquilo que são certas áreas profissionais, porque não são necessários a tempo inteiro e, têm um custo elevado com impacto para as startups. A realidade de uma startup é sempre correr contra o prejuízo, tentar crescer o mais rápido possível com o mínimo de recursos. Quantos mais recursos houver, são gastos naquilo que mais retorno tiver em termos de crescimento. É importante fazer uma ressalva, se o crescimento for por via digital, através de comunicação e *branding* é muito normal que opção dos empreendedores seja internalizar o serviço. Se o crescimento for global e se utilize acesso a mercados diferentes e, haja a necessidade de posicionar de maneira diferente para cada um desses mercados, nesta situação internalizam o serviço com recurso a contratações locais por um curto espaço de tempo. Ou seja, se um empreendedor pretender entrar num mercado externo não vai contratar um *brand manager* para trabalhar nesse país, pelo contrário, vai contratar alguém pelo período de tempo necessário para informar a equipa no país de origem”, concluiu João Borga.

O mesmo profissional questiona quais serão as diferenças e adaptações que se devem fazer ao *branding* para entrar noutro país com maior facilidade. Sobre o assunto o profissional entende que a diferença de uma empresa de grande dimensão para uma startup é que uma grande empresa consegue planear a cinco anos e a startup está constantemente a planear, semestralmente quando tudo corre conforme o esperado. Portanto, a contratação de um profissional específico para uma determinada área é algo que tem que ser estrategicamente pensado. Vai definitivamente excluir outros profissionais que se poderiam contratar também.

Quadro 22: Gestão da Marca e o Recurso a Contratações externas. Startups versus Scaleups

STARTUPS	SCALEUPS
<ul style="list-style-type: none"> • 1ª Fase (normalmente de um até três anos) Desenvolvem internamente (elementos da equipa ou o <i>founder</i>). <p>Quando o <i>core business</i> assim o justifica, também se verifica o seguinte: Recurso a fornecedores externos: <i>freelancers</i>, <i>designers</i> ou agências de comunicação. Contratam profissionais “à peça” pelo período de tempo que necessitam.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 2ª Fase (depois do terceiro ano) Começam a contratar profissionais das áreas de marketing e comunicação. 	<ul style="list-style-type: none"> • Formam internamente um departamento de marketing com profissionais qualificados (<i>community manager</i>) para a gestão da marca.

Fonte: Elaboração própria

Paulo de Lencastre na sua entrevista defendeu que “não é preciso um grande investimento para criar uma marca, o importante é que se encontre um conceito diferenciador”. Ideia inversa à partilhada pelos empreendedores portugueses, uma vez que ao longo das entrevistas salientam que se veem privados de uma gestão de marca mais profissional, porque não podem fazer grandes investimentos em marketing e comunicação pelas diversas limitações que enfrentam, especialmente financeiras. Segundo o catedrático “é possível fazer *branding* com recursos escassos. Não é verdade que apenas com *budget* é que se faz *branding*, às vezes sem dinheiro é possível desenvolver melhor *branding*, desde que se encontre um conceito diferente dos outros *players* e, que essa diferenciação seja pertinente para a comunidade que está à volta”. A autora da metodologia *Lean Branding* corrobora desta ideia, aliás a recente metodologia ensina a criar, comunicar e vender uma marca para empresas ágeis e com recursos praticamente nulos e, por isso, fornece uma série de ferramentas que formam um guia “*just do it*” (Busche, 2014).

Metodologia *Lean Branding*

O *Lean Branding* é uma nova metodologia de gestão de marca para empresas que operam em mercados onde tudo acontece a uma velocidade muito grande e, visa a construção de marcas dinâmicas uma vez que, como refere a autora, de nada vale ficar parado no mercado enquanto os consumidores mudam constantemente, estão mais informados e exigentes fruto das inúmeras alternativas no mercado, essencialmente digital. As marcas ágeis procuram entender essas mudanças e, aprender com elas através de um processo de co-criação. As marcas *lean* tem conversas, não monólogos (Busche, 2014). Perante um mercado inconstante, competição feroz, a atenção das pessoas cada vez mais dividida, a procura mais sofisticada e o acesso à informação tão fácil, rapidamente se depreende que construir uma marca disruptiva e dinâmica, num contexto como o descrito, é precisamente o caminho para as startups. Por tudo o que já foi mencionado,

Busche “defende que perante este cenário o *branding* tem que estar acessível às startups” (Busche, 2014).

Constatou-se no estudo empírico que apenas dois empreendedores, Miguel Oliveira da EDIGMA e Rita Pelica da ONYOU, conhecem a metodologia e um deles aplica na prática. Os restantes empreendedores e especialistas nunca leu e não ouviu falar do conceito *Lean Branding* em *workshops*, seminários e conferências da especialidade. Há quem tente decifrar o conceito pelo conhecimento que tem das metodologias *lean*.

A entrevista realizada à autora Laura Busche em novembro de 2019 foi com o intuito de perceber 1) quando é como nasceu a metodologia *Lean Branding*, 2) qual o *feedback* dos empreendedores que a aplicam, 3) que desafios estes enfrentam e como os devem ultrapassar. Considerou-se oportuno também compreender 4) se a autora conhece a realidade das startups portuguesas, 5) que conselhos deixa aos empreendedores portugueses, 6) como vê o futuro do *branding* nesta era de mudança do tradicional para o digital em que o consumidor está cada vez mais conectado e finalmente 7) que mudanças prevê na gestão da marca para os empreendedores.

• A história da Metodologia *Lean Branding*

Na Colômbia em 2012, assim como em alguns países que não tinham um ecossistema muito desenvolvido, o que acontecia é que o *branding* era uma disciplina pouco desenvolvida e que apresentava alguns sinais de crescimento. Nessa altura o ministério de Tecnologia de Informação e Comunicação, que é um departamento do governo central decidiu fazer uma espécie de acelerador nacional que pudesse capacitar as empresas de base tecnológica nas cidades, empresas nascentes, conhecidas por startups. O objetivo era habilitá-las e ajudá-las a desenvolverem um modelo de negócio sólido de forma a conseguirem uma carteira de clientes.

Nesse ano, a autora tinha formação académica e sólidos conhecimentos em administração de empresas, master em *design management* e o *branding* sempre foi a sua área de interesse. Quando se confronta com este grupo de empresas numa etapa tão nascente, apercebe-se que não têm rede de contactos, sem recursos e sem nenhum capital *semilla*⁸ por onde começar. Naturalmente que os desafios que este tipo de empresas enfrenta são completamente diferentes dos que enfrentam uma grande empresa, que são aquelas empresas que mais aproveitam o desenvolvimento de marca ou que a levam à sua consequência mais robusta. No caso das startups, encaravam a marca como algo que só refletiam e ponderavam numa fase mais avançada do negócio ou deixavam que ocorresse de maneira absolutamente espontânea, mas isso, no entender da autora não é conveniente.

Foi com este grupo de empreendedores que começou a trabalhar e apercebeu-se das limitações de recursos e pressupostos e, nesta altura desenvolveu um programa muito agressivo de oito semanas. Os empreendedores passavam do zero até terem uma marca desenvolvida e pronta para operar no mercado e, a isto chamou de Mínima Marca Viável, uma mínima expressão de marca viável. Desenvolveu-a de uma maneira muito similar à metodologia de *Lean Startup* que era promovida no desenvolvimento de empresas e aplicou os mesmos princípios do ciclo: Construir-Medir-Aprender. Esta metodologia e método de desenvolvimento de clientes que nasceram de Eric Ries, naquela altura estavam a tornar-se populares.

⁸ Capital *semilla* ou semente é um modelo de financiamento direcionado a projetos empresariais numa fase inicial, em fase de projeto e desenvolvimento, antes até do arranque do negócio, onde um ou mais grupos interessados investem os fundos necessários para o início do negócio.

Portanto, foi da união destas metodologias ágeis aplicadas ao *branding*, que deu início a um longo e árduo trabalho e, acompanhou mais nove “gerações” de startups para aplicarem este mesmo processo. Num determinado momento, converteu-se num método que se repetia e, o mesmo método, com base nas descobertas que tinha feito ao aplicá-lo, tornou-se o modelo a seguir pelas startups. Foi precisamente nesta altura que surgiu a ideia de converter a aprendizagem num livro que fosse acessível às startups, não somente na Colômbia, mas também em Silicon Valley e em todas as comunidades de empreendedores que se começavam a formar ao redor do mundo.

Na Colômbia trabalhou com um grupo teste, um grupo que serviu de amostra, mas a partir daí começou a escalar a metodologia. Teve a oportunidade de trabalhar com empreendedores no Chile, em Silicon Valley, na Finlândia, em comunidades de empreendedores que se estavam a formar nesses países e a experiência era muito idêntica, exceto na parte de intervenções pontuais, por exemplo, quando realizava *workshops* para a partilha de conhecimento sobre a metodologia. Contudo, não havia um plano estruturado a longo prazo como na Colômbia e, portanto, era mais difícil a medição dos resultados.

Nas intervenções que fazia, os empreendedores manifestavam o seu nível de satisfação com a aprendizagem e também a sua vontade de aplicar os princípios que tinham aprendido. A metodologia ao ganhar vida porque aplicada, e que foi de encontro aos princípios evidenciados na teoria de *Lean Startup*, acabou por ser editada por Eric Ries e publicada, começando o seu processo natural de escalar a nível global. A autora encontra-se envolvida neste processo e recebe inúmeras comunicações de empreendedores de todas as áreas vindas dos quatro cantos do mundo. Há muitas empresas em Silicon Valley que aplicam as táticas e técnicas que aparecem no livro e, com o passar do tempo reafirmou-se muitos dos princípios que postulou em 2014, há precisamente 5 anos.

- **Feedback dos empreendedores que aplicam a metodologia**

Com o grupo inicial que começou a trabalhar aplicou a metodologia (que na realidade era apenas uma amostra), na utilização do programa era obrigatório por em prática os princípios da metodologia *Lean Branding* e, portanto, nunca foi uma pergunta se a iam aplicar ou não. As perguntas que se impunham era quanto tempo tinham para aplicar e desenvolver, que ferramentas utilizariam e isso foi o que aprimorou com os empreendedores.

Das nove “gerações” de empreendedores que acompanhou, realça que aplicaram a 100% do início até o fim e a aprendizagem foi muito positiva. Estas empresas durante o processo de experimentação obtiveram uma percentagem de êxito a nível das primeiras vendas, que são as mais complicadas para uma startup, que não tem recursos e rede natural de contactos. Nestas companhias, uma grande parte delas superou aquilo que era expectável para aquilo que são empresas com uma alta taxa de mortalidade. O que na realidade acontece é que muitas iniciam a atividade e morrem, contudo, verificou-se cerca de 80% a 90% de êxito, contrariamente aquilo que se vê, a mesma percentagem, mas em fracasso. Pela importância e pertinência que assumem as suas opiniões, considerou-se uma mais-valia para esta investigação os conselhos da autora aos empreendedores portugueses, mesmo que a autora desconheça a realidade do ecossistema português (quadro 23).

Quadro 23: Conselhos Gerais de Laura Busche aos Empreendedores Portugueses

1 - Partilhar lições aprendidas	<p>“É importante que os empreendedores sejam generosos uns com os outros sobre as ferramentas de trabalho e o conhecimento adquirido. Devem proteger o seu <i>know how</i> e há segredos industriais que é importante preservar porque faz parte da competitividade, mas é importante partilhar as lições aprendidas. Esta não é uma realidade muito frequente, não se fala muito do fracasso. O insucesso nas comunidades de empreendedores ajuda para que se aprenda através dos erros que foram cometidos, de forma a que não se repitam. A autora sugere que os empreendedores sejam transparentes quanto aos fracassos e às lições aprendidas.”</p>
2- A competição é global	<p>“O ecossistema empreendedor é complexo e competitivo, por isso os empreendedores devem entender que fazem parte de um mercado global. É frequente um empreendedor considerar apenas os competidores locais ou nacionais como concorrentes. Não avaliam os concorrentes que operam em mercados externos. Hoje em dia, com a facilidade de distribuição e comunicação, sobretudo para produtos tecnológicos, em qualquer momento um competidor estrangeiro converte-se no competidor local e pode ser em questão de dias. Tudo acontece muito rápido. Se o empreendedor não está preparado para este tipo de interação pode ser surpreendido pela negativa, e colocar em risco o negócio. Os empreendedores devem entender que fazem parte de um plano global e não tão local.</p> <p>Os conselhos sobre a globalidade têm incidência sobre a comunicação da marca. Uma empresa de natureza global com um produto potencial e exportável, pode começar no idioma do seu país, mas rapidamente têm que ajustar a narrativa de marca ao mercado global, onde pretendem entrar, e trabalhar uma oferta de valor. É aconselhável que extrapolem e pensem noutros idiomas, ajustem a outras localidades. Para traduzir a mensagem de marca qualquer que seja o idioma ou localidade, é muito importante que a mensagem se adapte aos contextos onde se pretende chegar.</p> <p>No livro <i>Lean Branding</i> há uma frase que fala de “provar a receita da marca com quem a vai comer”. Quando um comensal está na sua cultura, as suas expectativas são umas e quando se faz um <i>pivot</i>, as expectativas podem ser outras. Então, é possível que a marca tenha que ser camaleónica nesse sentido e adaptar-se.”</p>
3 - A identidade visual não compreende a marca como um todo	<p>“É importante ter símbolos visuais que ajudem o cliente final a compreender qual é a marca e a distingui-la do competidor, mas mais importante ainda é que as decisões visuais tenham por trás uma razão de ser estratégica, ou seja, uma visão clara, uma missão clara, uma história de marca clara. Se assim não for é difícil os empreendedores construírem um site, desenvolver um logotipo, escolher uma paleta de cores ou desenhar peças publicitárias. Primeiro é preciso ter muito claro a mensagem e o centro da mensagem, os valores principais da marca. Converter em coração a estratégia da marca e, não esquecer que história e símbolos se não têm táticas de comunicação claras que sejam monitoradas ao longo do tempo, não fazem sentido.”</p>
4 - Apostar na investigação interna	<p>“Os empreendedores não devem depender tanto de dados de terceiros ou dados secundários, devem apostar mais a investigação primária realizada pela startup. É importante ter dados primários que lhes permitam tomar decisões rápidas. As empresas estão acostumadas a contratar fora o tema da investigação quando o problema já lhes saiu das mãos, ou quando a “dor” está demasiado incontrolável, mas é aconselhável ser preventivo e pró-ativo nisto. Formar um departamento interno que se encarregue de fazer entrevistas em profundidade ou</p>

questionários estruturados, ou qualquer outro método de investigação, para a tomada de decisões. Que seja um ente vivo e não algo terceirizado o tempo todo ou demorado, porque isso vai prejudicar os empreendedores. Portanto, adquirir ou internalizar habilidades de investigação.”

Fonte: Elaboração Própria com base na informação de Laura Busche

A autora dedicou tempo a observar os comportamentos, perguntas e frustrações dos empreendedores (método etnográfico) e acredita que as áreas de maior debilidade têm a ver com as que a seguir se descreve no quadro 24.

Quadro 24: Desafios dos Empreendedores segundo Laura Busche

1) Venda inicial	2) Os pressupostos publicitários	3) História da Marca
Devem assegurar uma comunidade de <i>early adopters</i> . Trata-se daqueles clientes iniciais, os pioneiros, que acreditam na ideia e que compram o produto ou serviço. Esta parte pode ser um bloqueio para muitos empreendedores e, por isso, é importante eliminá-lo.	Na hora de comunicar a mensagem de marca, quer dizer implementar a estratégia que definiram, os empreendedores têm que investir em alguns canais pagos. O problema inicial está nos canais pagos e como podem alcançar os seus competidores diretos, com um alcance competitivo, similar ou superior que lhes permita atingir uma quota de mercado, caso contrário há falências. Nem todos os canais são pagos, é importante a presença nos canais de terceiros.	Sentem dificuldade na construção da narrativa de marca. Não estão preparados para ver o seu produto para além dos atributos e benefícios funcionais. Manifestam resistência na articulação do produto (benefícios funcionais) com os benefícios simbólicos e psicológicos.

Fonte: Elaboração Própria com base na informação de Laura Busche

Os participantes no estudo qualitativo realçam que os maiores obstáculos que globalmente os empreendedores portugueses enfrentam e, para os ultrapassar acabam por se transformar em desafios, estão relacionados com questões ligadas à falta de *know how* e in experiência no mercado de atuação, que se refletem em várias frentes (quadro 25).

Quadro 25: Dificuldades Identificados pelos Entrevistados

1) É no financiamento que mais carecem de auxílio. Falta de recursos humanos e de tempo. Sentem dificuldade em lidar com questões relacionadas com marketing, identificação de <i>target</i> e estratégia de comunicação.	2) Os fatores que dificultam a capacidade em ativar uma nova marca inovadora ou disruptiva são: <ul style="list-style-type: none"> • a falta de experiência; • a preocupação na criação da marca apenas numa fase mais avançada do negócio; • a falta de capacidade de investimento e os custos de entrada relacionados com o reconhecimento de novas 	3) Dificuldade em reconhecer a importância da coerência dos conteúdos para a comunicação <i>omnichannel</i> . Estes conteúdos devem espelhar o posicionamento da marca de forma a garantir a uniformização de atuação no mercado, comunicar num mesmo sentido. A coerência, a interligação é importante para dar sustentabilidade e
---	--	---

propostas de valor ou fatores de diferenciação.	harmonia à comunicação integrada.
--	--------------------------------------

Fonte: Elaboração Própria com base na informação dos entrevistados

Face ao exposto realça-se a importância do apoio dos profissionais experientes, mentores dos centros de incubação para que todos os pontos sejam bem avaliados desde a conceção do projeto. O mentor é um recurso precioso que, além de poupar tempo e muitas vezes dinheiro às startups, oferece apoio estratégico. Estão a crescer o número de programas, eventos e iniciativas que aproximam startups de mentores com experiência no mercado para que haja troca de conhecimento e experiências. O propósito de um mentor é provocar reflexão, contribuir com novas perspectivas, além de compartilhar informações relevantes sobre o mercado e também evitar que os novos empreendedores cometam os mesmos erros cometidos por outros empreendedores no passado.

• **O futuro do *branding* na era do digital em que o consumidor está cada vez mais conectado.**

Laura Busche declara que “as startups neste momento enfrentam uma fase de aceleração. Tudo acontece muito rápido e devem ser reduzidos os tempos que a empresa demora a aprender as lições do mercado. Surgem novos canais de comunicação e redes emergentes, as startups têm que ser rápidas a adaptar-se. A estratégia tem que ser desenhada com agilidade, caso contrário perdem uma janela de oportunidades. As empresas que desenvolvem uma estrutura organizacional pesada e com muita fricção; tomadas de decisões e processos demorados, não se estão a preparar convenientemente para conseguirem êxito e, as empresas mais pequenas, mais rápidas e que decidem *just in time*, são as que vão poder transformar a marca à velocidade daquilo que o mercado exige”. A comunicação deixa de ser de “um a um” e “um para muitos”, para passar para um modelo de “muitos para muitos”. Os recursos da internet cada vez mais simplificam a leitura, a produção e a partilha de conteúdos nos mais diversos formatos. Desta forma, é alterada a ligação do homem com a internet, deparamo-nos com uma mudança no relacionamento das marcas com os clientes: troca-se o monólogo (da empresa para o consumidor) pelo diálogo (entre empresa e consumidor). Neste diálogo, entre a empresa e os seus clientes, que a marca deve ativamente participar, de forma a criar fidelidade à marca, mais eficiente e eficaz do que qualquer campanha publicitária. Segundo o diretor da Startup Portugal, “o grande desafio é a velocidade com que os canais de comunicação se têm desenvolvido versus aquilo que são as qualificações dos profissionais disponíveis. Neste novo cenário, compreende-se que o consumidor quer participar dos processos da empresa, porque os produtos e serviços são produzidos para ele, daí que a empresa tenha que ter em consideração o cliente, integrando-o nos processos. Uma nova realidade é que “novas dinâmicas geraram novos tempos, novos atores, novas necessidades e novas formas, sendo que, o objetivo é manter as relações com os públicos, melhorá-las e para além disso criar comunidade conjunta, organizações e públicos como parte de um todo” (Costa-Sánchez & Túniz-Lopez, 2018, p. 14). De facto, com a internet, as marcas adquiriram uma nova dinâmica, não se alterou apenas a gestão, mas também a forma como elas são interpretadas e construídas pelos consumidores. Trabalhar o *branding* na internet é desafiador, pois, a partir do momento em que a marca aparece na rede, ela pretende dar-se a conhecer não somente a nível local, mas globalmente, onde a transparência é determinante, sendo quase impossível esconder aspetos que em tempos idos ficavam desconhecidos. Segundo a CEO da Nazareth Collection é “importante tornar a marca cada vez mais simples porque tudo

muda a uma velocidade enorme. Os clientes não querem perder tempo para entenderem como as coisas funcionam e não há tempo para dúvidas”.

Os gestores das empresas têm de ter bem presente que “clientes e empresas estão lado a lado na comunicação, e os clientes deixam de ser passivos para serem ativos, manifestam a sua opinião. As empresas deixam de contactar com o cliente, só e apenas no momento de compra, vai para além disso. A tendência é deixar de ser tão vertical para passar a ser pensado numa vertente 360°, não há um finalizar, há um ciclo constante de interação. As marcas bem-sucedidas são aquelas que conseguem isto”, refere Ricardo Figueiredo (CEO da LUGGit). Num mundo cada vez mais digital, o grande repto é continuar com as pessoas ligadas à marca e não perder a proximidade, a relação dos clientes com a marca. Muitas marcas convidam os seus seguidores a participarem e produzirem conteúdo, são mais fãs e embaixadores, há uma lógica de envolver as pessoas com a marca e colocá-las no centro para que possam contribuir para o processo de comunicação. Assim sendo, o sucesso de uma marca na internet é condicionado pela sua capacidade de interagir com consumidores e usuários. Como refere a autora Laura Busche, “as marcas hoje são camaleónicas e não dinossauros” (Busche, 2014, p.8). Costa-Sánchez e Túñez-Lopez (2018) sobre esta ideia referem que “passamos do discurso para o diálogo e para a narrativa transmedia. As organizações passam a ter um novo objectivo que é proporcionar experiências aos usuários (potenciais consumidores e prescritores da marca)” (Costa-Sánchez & Túñez-Lopez, 2018, p. 22). As empresas devem acompanhar a era da participação, com usuários e clientes atentos e pró-ativos, sendo desafiante a cada passo do processo.

Neste cenário, novos conceitos surgem, e o termo *brand lift* é um exemplo disso, designa o aumento da interação do público com uma marca como resultado de uma campanha publicitária ou ação de comunicação realizada. Consegue-se monitorar melhor os investimentos que se fazem porque tudo é medido, a grande diferença é que se conhece melhor o público-alvo. “É uma evolução que não tem reverso, está a acontecer todos os dias e a todas as horas e é fundamental que na componente de comunicação e do plano estratégico, as empresas tenham competências internas capazes de adaptar a comunicação da empresa, do serviço, do produto a esta nova realidade digital. Não há alternativa para quem quer estar conectado e tirar o máximo de partido destas oportunidades, adaptar-se e acompanhar a evolução. Trata-se de uma grande oportunidade porque permite, com recursos mais controlados, ter acesso a mercados e a públicos que de outra forma era muito mais difícil, mais dispendioso em termos de investimento. As empresas têm oportunidade de comunicar com o mercado global e excelente em termos de oportunidades financeiras. Aumenta a concorrência, mas também aumentam as oportunidades de crescimento e de identificação de segmentos que são muito disruptivos a esta escala internacional” segundo o CEO da EDIGMA.

Paulo de Lencastre dentro da mesma linha de raciocínio refere que “os desafios desta nova era é que cada vez mais se começa a entrar no conceito de marketing de co-criação. A co-criação da marca, ou seja, a comunicação passa a ser muito fácil para todos os *stakeholders*, cada vez mais é possível aos gestores da marca recorrerem fora. A gestão da marca passa a ser menos centralizada nos *stakeholders* proprietários da marca para eles puderem passar, ou até verem ser-lhes imposta a gestão da marca através terceiros. Assistimos aos fornecedores manifestarem as suas opiniões, hoje há uma maior possibilidade de integração externa na construção de marca. Está muito mais aberto em esquema de co-criação dos *stakeholders* na conceção do produto, na conceção da comunicação, na política de preço e descontos. O futuro do *branding* nesta era mais digital e as mudanças que se avizinham é que a gestão da marca vai tender a ser mais aberta e multifacetada, passar a ser mais democrática. No sentido que há muito mais *stakeholders* a poder criar elementos de marca”. Esta ideia corrobora o pensamento dos autores Prahalad e Ramaswamy (2004) quando afirmaram que as empresas devem evoluir na sua estratégia, não

considerando as suas ações como autónomas, pois estamos perante um consumidor que está predisposto a participar e influenciar em qualquer fase de desenvolvimento de negócio, querem interagir com as empresas e co-criar valor.

A figura 46 condensa uma síntese decorrente da opinião dos entrevistados com as principais tendências do *branding* na era da sociedade conectada em rede.

Figura 46: O Futuro do *Branding* na Era Digital

MARCA NA ERA DIGITAL	Empresas em processo de aceleração. Devem adaptar-se rapidamente às transformações.
	As empresas mais pequenas, mais rápidas e que tomam decisões <i>just in time</i> , são as que vão poder transformar a marca à velocidade daquilo que o mercado exige.
	Surgem novos canais / novas redes sociais e exigem profissionais com novas qualificações.
	Troca-se o monólogo pelo diálogo e as empresas devem participar estratégica e ativamente.
	Aproxima a empresa do público. Estreitamento de relações. Cliente e empresa estão lado a lado no processo de comunicação – interação constante.
	Público com papel mais participativo e criativo.
	Empresas têm que desenvolver novas competências face a uma nova realidade digital.
	Co-criação de marca. A gestão de marca tende a ser mais aberta, multifacetada e mais democrática.
	Monotorização/ Mensurar resultados.
	Acesso a mercados internacionais com investimentos mais controlados. Aumenta a concorrência, mas também aumenta as oportunidades de crescimento.

Fonte: Elaboração Própria com base nas declarações dos entrevistados

• A Comunicação

“A marca só existe se comunicar” (Kapferer, 1991, p.41), neste sentido torna-se crucial compreender como é feita a ativação da marca pelos empreendedores portugueses, como trabalham a política de comunicação por forma a terem voz ativa num ecossistema tão volátil e competitivo. Existe pouca literatura sobre o assunto e para uma melhor fundamentação dos dados recolhidos, para a compreensão de uma nova realidade, seguiu-se os princípios da *grounded theory* para nos inteirarmos sobre como os participantes pensam de determinada maneira.

Muito do que se escreve acerca destas empresas em Portugal é sobretudo ligado aos novos projetos empresariais que nascem todos os dias, a importância das incubadoras, a captação de investimento, o *ranking* das melhores startups e scaleups, quanto valem e quanto angariaram, o que representam para o ecossistema português, o web summit, *business angles*/sociedades de capital de risco, a estratégia da Startup Portugal (um programa ambicioso com o objetivo de criar uma rede de empreendedorismo). O presente estudo pensa-se ser pioneiro em Portugal porque, apesar de existirem estudos académicos relacionados com a temática em pouquíssimas teses de mestrado e não de doutoramento, a realidade é que não há a profundidade que se

pretendeu incutir nesta investigação. Acresce ainda a diversidade e riqueza da amostra pelo perfil dos especialistas (área do *branding* e empreendedorismo) e os empreendedores entrevistados provenientes de diversos setores de atividade e áreas académicas distintas.

As seis perguntas que fazem parte do guião de entrevista sobre a política de comunicação da marca foram objetivas e diretas. Depois de analisada a informação extraída das entrevistas, as análises e reflexões críticas realizadas poderão contribuir de forma positiva para a investigação académica e associações ligadas ao empreendedorismo. Entendeu-se imperativo analisar 1) se os empreendedores se preocupam em definir uma estratégia de comunicação prévia para comunicar a marca e porque razão, 2) se afetam um *budget* fixo ou variável, 3) quais os canais de comunicação mais utilizados na ativação da marca e em que nível, 4) no caso de utilizarem redes sociais, quais são e porque razão, 5) a que estratégias e recursos recorrem na elaboração das mensagens, 6) quais as maiores dificuldades sentidas na ativação da marca e, finalmente 7) como acompanham e avaliam o desempenho da marca.

Dos oito empreendedores entrevistados, seis trabalham uma política de comunicação pensada que obedece a um plano estratégico desenvolvido logo numa fase inicial para conseguir impactar o *target*, obter *leads* e gerar conversão, porque reconhecem a importância que a comunicação assume no mundo empresarial. Os outros empreendedores fazem-no em função das necessidades do momento e também numa tentativa erro/aprendizagem. João Borga a este propósito esclarece que “uma percentagem considerável destes profissionais elabora um plano de comunicação. Fazem antes de constituir a empresa e, portanto, estão munidos de informação que precisam para fazer um plano de comunicação. Refere que 60% dos empreendedores portugueses fazem um plano de negócios e esse plano tem uma componente de desenvolvimento da estratégia de comunicação e, os empreendedores têm que verificar o plano item por item. Quando se veem confrontados com a informação do plano de comunicação e têm que responder a questões, idealizam o plano de comunicação que lhes parece mais ajustado no momento. O passo seguinte é a constituição da empresa e, tudo aquilo que tinham pensado se revela 80% subavaliado ou super avaliado, não alinhado com o mercado. Eles começam a fazer esse caminho que é a ligação entre o produto e o mercado, chamado *product market fit*. Tentam compreender se o produto é efetivamente aquilo que os clientes querem, qual o preço psicológico, e muitas outras perguntas surgirão para posteriormente irem adaptando a sua estratégia em função desta realidade. Os empreendedores raramente regressam ao plano de negócios, que deveria ser revisto de seis em seis meses para avaliar a estratégia equacionada, repensá-la e readequá-la. Constata-se que são mais reativos ao longo dos três primeiros anos, do que pró-ativos a desenvolver um caminho estratégico. É da natureza da atividade, especialmente quando se conta com uma equipa muito pequena ou mesmo apenas o *founder*, conclui”. Inês Santos Silva, diretora executiva da Aliados Consulting concorda com o especialista anterior no que concerne à parte estratégica, referindo que “a maioria dos empreendedores terá preocupações com a questão da comunicação, mas muitas vezes a estes processos falta estratégia.” A opinião da mesma profissional é que “o foco do empreendedor (..) numa fase inicial é ver se o modelo de negócio funciona e se há dinheiro para pagar salários (...). Os empreendedores procuram comunicar a marca, mas tudo o resto é mais importante e, depois à medida que há uma maior solidificação da presença no mercado, uma maior certeza sobre o negócio que se está a implementar e, quando começam a surgir os primeiros clientes, nesse momento a marca ganha uma força maior.”

Seguidamente apresenta-se uma tabela síntese com as principais conclusões sobre como as seis startups e duas scaleups trabalham a política de comunicação, a análise incide em diversos tópicos.

Quadro 26: Síntese com as Principais Conclusões sobre a Plano e Estratégias de Comunicação

Tópicos de análise	Citações	Conclusões
Plano de Comunicação	<p><i>Inácio Rozeira - CEO Chocolate Box</i> <i>“Hoje em dia não tem nada a ver com aquilo que foi pensado, aliás dois meses depois foi alterado. Uma startup comunica de acordo com as condições financeiras do momento.”</i></p> <p><i>Luis Bastião - CTO BMD SOFTWARE</i> <i>Fazemos com cuidado e rigor... Sentimos essa necessidade porque o produto pode até ser muito bom, mas se não for bem comunicado pode conduzir ao insucesso”.</i></p> <p><i>Márcia Nazareth - CEO Nazareth Collection</i> <i>“Só tive a estratégia passado um ano. Comunico a marca à medida que vou sentindo necessidade.”</i></p> <p><i>Ricardo Figueiredo - CEO LUGGit</i> <i>“Claramente definimos uma estratégia de comunicação prévia, definimos vários eixos de comunicação, fazemos planilhas com o tipo de conteúdo e nomenclatura. Esta planificação é feita mensalmente.”</i></p> <p><i>Rita Pelica - ONYOU</i> <i>“A marca foi pensada por mim e por uma empresa de design gráfico. Pretendi que a mesma transmitisse os valores e o posicionamento da organização e, que a partir daí que fosse construído algo que refletisse o que pretendia.”</i></p> <p><i>Sophia Hunt - Diretora de Comunicação Undandy</i> <i>“A nossa estratégia de comunicação muda constantemente.”</i></p> <p><i>Miguel Oliveira - CEO EDIGMA</i> <i>“Em complemento ao plano estratégico e plano financeiro, existia um plano de marca e de comunicação... Se existir um plano onde está bem identificado, para além da missão, visão, valores e da vertente de comunicação (...) é mais fácil alavancar o crescimento. É fundamental ter essa estratégia de alinhamento desde o início.”</i></p> <p><i>Miguel Pina Martins - CEO Science4you</i> <i>“Definimos uma estratégia de comunicação prévia planeada para um ano civil, em função de um budget (...) trabalhamos para além das ações estratégicas, as operacionais porque é imperativo agir num curto espaço de tempo.”</i></p>	<p>Os empreendedores preocupam-se com a definição de um plano de comunicação e respetiva estratégia de forma cuidada e planeada, contudo as equipas pequenas, recursos financeiros modestos e a velocidade com que tudo acontece no mundo digital, obriga as startups a gerir a comunicação em constante tentativa, erro e aprendizagem.</p> <p>A startup deve planear, normalmente num curto espaço de tempo.</p> <p>Pela experiência acumulada, os empreendedores das scaleups defendem que é imprescindível este planeamento desde a fase de <i>starting up</i>.</p>
	<p><i>Inácio Rozeira - CEO Chocolate Box</i> <i>“Não atribuí uma verba fixa e vou investindo conforme o volume de faturação o permite. Tenho constatado que investir dinheiro no online tem alguns resultados em termos de branding, tenho dificuldade em ter resultados em termos de ativações e existem muitas estratégias que não se gasta dinheiro e que têm muito bons resultados.”</i></p>	

<p>Orçamento</p>	<p><i>Luís Bastião - CTO BMD SOFTWARE</i> <i>“Acho que os estudos dizem que se deve investir uma percentagem que é à volta dos 15% em marketing e comunicação. Não tenho bem a certeza da percentagem, mas a nossa realidade estará de acordo com esses estudos.”</i></p> <p><i>Márcia Nazareth - CEO Nazareth Collection</i> <i>“Completamente variável e consoante as coisas estão a correr.”</i></p> <p><i>Ricardo Figueiredo - CEO LUGGit</i> <i>“O nosso plano está pensado como sendo anual, mas acredito que as coisas vão mudar um pouco por causa de uma pareceria que estamos a fechar. Ainda não consigo responder a esta pergunta com certeza.”</i></p> <p><i>Rita Pelica - CEO ONYOU</i> <i>“Não há um budget fixo porque estão sempre a surgir coisas, procuro estar atenta e avaliar as possibilidades à medida que vão surgindo. Não tenho neste momento uma verba que seja fixa para o fazer, até porque muitas vezes aparecem coisas que nem são pagas.”</i></p> <p><i>Sophia Hunt - Diretora de Comunicação Undandy</i> <i>“Variável.”</i></p> <p><i>Miguel Oliveira - CEO EDIGMA</i> <i>“(…) desde o primeiro ano da criação da startup que há budget reservado para a comunicação e para a marca. Na fase em que a empresa se encontra, agora scaleup, é precisamente o departamento de marketing que gere o orçamento que está dividido por diversas rubricas.”</i></p> <p><i>Miguel Pina Martins - CEO Science4you</i> <i>“É anual e depois divido trimestralmente. É variável de acordo com as vendas. Se as vendas estiverem a correr muito bem ele vai aumentando e o inverso é válido.”</i></p>	<p>Todos os empreendedores afetam uma verba para a comunicação, ainda que modesta, pode ser mensal ou anual, e para maior parte é completamente variável. O orçamento de comunicação deve prever valores específicos para cada meio, deve haver um <i>media mix</i> (online e offline) de acordo com o público-alvo.</p>
-------------------------	---	--

Fonte: Elaboração própria

O especialista Rafael Rocha, entende que “os empreendedores vão alocando *budget* face aos recursos financeiros que têm. Ainda hoje para empresas estabelecidas, com mercado e com grande história, a comunicação é um parente pobre, é uma questão intangível que não oferece resultados imediatos, e que as empresas e gestores vão menosprezando, (...). Os empreendedores atualmente estão conscientes da importância, contudo, não dispõem de recursos para implementar estratégias. Hoje os empreendedores ativam a marca muito mais através do *online*. Essa realidade mudou muito nos últimos três/cinco anos. Aliás, hoje há quem considere que só o *online* tem sentido. (...) porque é barato e imediato, permite atingir o *target* num curto espaço de tempo. Para as startups, a gestão estratégica, comunicação integrada são preocupações que no estágio inicial de vida não existem. O mais rápido, o mais barato é que faz sentido”.

Atualmente, as empresas comunicam diretamente com os seus públicos, mas devem encarar o investimento em comunicação da mesma forma que encaram o investimento na área de investigação e desenvolvimento ou na área produtiva. É um erro preocupante se a empresa

continuar a considerar a comunicação como um setor à parte do negócio. Como todos comunicam com todos, as empresas precisam comunicar cada vez com mais exclusividade e contiguidade. Ser diferenciador e exclusivo para os clientes que estão na rede, exige talento e competência, requer que se faça investimento, no entanto, deve ser encarado como algo que futuramente trará retorno.

As empresas têm enfrentado o desafio de ter que se adaptar às novas formas de relacionamento com os clientes, e por ser uma área ainda recente é importante que se investigue para compreender as formas de lidar com a inovação dos meios de comunicação, para entender qual a influência no comportamento de compra e consumo perante as mudanças que a internet proporciona, em destaque para os *social media*. Pela análise dos dados recolhidos nas entrevistas conclui-se:

Quadro 27: Síntese com as Principais Conclusões por Tópicos de Análise

Tópicos de análise	Conclusões	Observações
Canais de comunicação mais utilizados na ativação da marca	<i>Social media</i> , site institucional, <i>blogue</i> , presença em eventos, passa-palavra físico e virtual (<i>electronic word-of-mouth</i>), e-mail Marketing, feiras/eventos/exposições. Há empreendedores que investem em assessoria de imprensa e referem bons resultados em termos de retorno, no entanto, pelo custo associado não utilizam com frequência. Referem que esporadicamente, acontece o processo inverso, são os jornalistas que procuram os empreendedores a custo zero. Os especialistas inquiridos na área do empreendedorismo, pelo contacto direto que têm com as startups, mencionaram os mesmos canais e acrescentam as <i>apps</i> e o contacto direto com clientes.	Os empreendedores por limitações de recursos utilizam maioritariamente os canais digitais porque são imediatos e têm um baixo custo. Startups e scaleups utilizam os mesmos canais de comunicação.
As Redes Sociais mais utilizadas	Instagram, Facebook, LinkedIn, Twitter, Youtube.	A seleção das redes sociais pelos empreendedores depende do <i>target</i> , setor de atividade, domínio B2B ou B2C, dos objetivos e das estratégias.
Monitorização	Facebook analytics, Twitter analytics e Hootsuite analytics.	São ferramentas que auxiliam no entendimento de como o público está a interagir com a marca, tornando possível analisar todo o processo da jornada do cliente até à conversão. Mostra todas as estatísticas relacionadas com o desempenho das páginas nas redes sociais e comparar os resultados entre elas.
Principais Estratégias	Recurso ao marketing de conteúdo de forma a gerar mais <i>leads</i> e engajamento, o <i>storytelling</i> e a arte de encantar os clientes com boas histórias, os vídeos, os <i>posts</i> com imagens impactantes de alta qualidade, mensagens curtas, passatempos, as <i>stories</i> e os nano influenciadores. Relativamente ao <i>website</i> e <i>blogue</i> referem o <i>SEO</i> (search engine optimization).	É importante ter uma estratégia fixa, mas existe um desafio ao longo do caminho: seguir em frente com o que estava planeado ou mudar a estratégia. Os empreendedores defendem que as coisas mudam tão depressa no <i>online</i> que é

		preciso estar constantemente a reinventar e a aprender as novas regras do jogo (novas tecnologias, novos canais de comunicação, clima cultural atual, etc...). Arriscar é, portanto, a palavra de ordem para se conseguir ter um domínio do conteúdo.
Acompanhamento e avaliação do desempenho da Marca	Os empreendedores recorrem ao marketing viral, <i>buzz marketing</i> , número de seguidores, <i>likes</i> , <i>downloads</i> e utilizadores ativos num certo momento. Há também quem refira o valor das vendas, as receitas e despesas. Os <i>leads</i> para a conversão são indicadores procurados pelos empreendedores para medirem o desempenho das ações desenvolvidas. Medem a taxa de fidelização e de recomendação, fazem análises regulares nas redes sociais e medem o custo por aquisição (CPA). ⁹	Todos os empreendedores entrevistados atribuem a importância ao acompanhamento e avaliação do desempenho da marca. Não é porque já conseguiram escalar o negócio e, portanto, <i>scaleup</i> , que os empreendedores se preocupam mais, dedicam mais tempo, investem mais e possuem mais conhecimento, fazem-no de igual forma, tal como as startups.

Fonte: Elaboração própria

Relativamente ao último tópico de análise regista-se, a opinião do ex diretor de empreendedorismo da ANJE, Rafael Rocha, que numa visão mais crítica defende que “atualmente há um certo menosprezo da importância desta área para o sucesso. Muitas vezes, é o colaborador da equipa da startup que tem um pouco mais de tempo e se dedica à gestão das redes sociais. Nos dias que correm, toda a gente acha que tem aptidão e entende de redes sociais e, consegue planear e gerir uma campanha de comunicação. Com um orçamento mais modesto, podem investir uma quantia simbólica na ação de comunicação pretendida numa rede social e atingir a audiência pretendida. Esta situação é puro voluntarismo e em termos de resultados concretos é zero. Esta geração de empreendedores, como cresceu no meio do mundo digital e das redes sociais, assume que detem conhecimentos para ser um gestor de comunidades e, é tudo muito feito à base de amadorismo. Utilizam métricas para monitorar o desempenho da marca, por exemplo, fazem campanhas nas redes sociais e, através das ferramentas de análise, examinam um conjunto de gráficos no final da campanha, mas face à informação extraída não sabem trabalhar os dados. Não há qualquer rigor científico desses dados e tudo é feito de uma forma massiva. Tudo muito voluntarista, nada mensurável. Quando realmente sentem a necessidade de trabalhar a marca de uma forma mais profissional, normalmente após passar o vale da morte, só nesta etapa é que contratam a pessoa certa para o fazer”.

⁹ O CPA (custo por aquisição) designa um sistema para o pagamento de anúncios oferecido pelo Google AdWords no qual o anunciante paga somente quando uma conversão é efetuada no seu site, em vez de pagar pelo preço do clique (CPC) ou pelo valor de mil exibições de anúncios (CPM), por exemplo. O CPA é um inteligente sistema de lances projetado para ajudar os anunciantes a atingir conversões (vendas, inscrições, leads, etc) e obter maior retorno.

• **Comparação das startups nacionais em relação às startups internacionais no branding**

Em matéria de empreendedorismo, Portugal está definitivamente muito melhor do que há uns anos atrás, defende o diretor da Startup Portugal e o ex diretor da ANJE. Hoje os empreendedores portugueses têm conseguido sobressair no mercado global e o Web Summit ajudou a catapultar a imagem de Portugal. Contudo, um estudo concluído em 2013 e único sobre o assunto, desenvolvido pela Leadership Business Consulting para o TICE.PT - Pólo das Tecnologias de Informação, Comunicação e Eletrónica (figura 47), revelou que em comunicação, *branding* e marketing, as startups portuguesas estão mal posicionadas quando comparadas com as startups de Silicon Valley, que é onde estão localizadas as maiores e melhores startups de todo o mundo, onde se rumo ao futuro na inteligência artificial, realidade aumentada, robots, drones e sensores omnipresentes.

Figura 47: Comparação das Startups Portuguesas com as Startups de Silicon Valley sobre o *Branding*, Marketing e Promoção



Fonte: Leadership Business Consulting, 2013

Neste estudo, conclui-se que as startups de Silicon Valley estão claramente mais avançadas e desenvolvidas e servem de exemplo a outras startups, no entanto, e apesar de serem meras opiniões (conforme citações do quadro 28), os entrevistados entendem que ainda há um trajeto a percorrer pelos empreendedores portugueses, mas o ecossistema empreendedor nacional no domínio do *branding* está em 2019, longe do limiar ideal, mas muito melhor do que há uns anos atrás. Defendem que Portugal está no bom caminho e o Web Summit contribui para a associação a um país tecnologicamente avançado, nomeadamente a inteligência artificial e outros setores da tecnologia que têm puxado para que o país não seja só turismo.

Quadro 28: Citações dos Entrevistados sobre o *Branding* em Portugal

CITAÇÕES	CONCLUSÃO
<p>João Borga - Diretor da Startup Portugal <i>“Para o mesmo estado de evolução e com o mesmo estado de financiamento, Portugal está bem posicionado. São 160 países no mundo e comparamo-nos com o top 20 em tudo (...) A Itália e a Bélgica, têm muito mais dificuldade que Portugal a nível das startups e não têm o mesmo nível de desenvolvimento quando estão no primeiro ou segundo ano de vida. Têm os mesmos desafios que os portugueses para se internacionalizar, mas o marketing e o design não são bons exemplos, mas sim a qualidade do produto, tecnologicamente falando.”</i></p>	<p>Quando comparado com outros países, Portugal tem em 2019 melhores exemplos de <i>branding</i> das startups, no entanto, não há fontes empíricas para confirmar a informação. Apenas a opinião dos entrevistados fruto da experiência acumulada.</p>
<p>Miguel Pina Martins - CEO Science4you <i>“os americanos têm por si só um investimento em marketing maior e melhor do que o restante mundo.”</i></p>	
<p>Rafael Rocha - Ex Diretor de Empreendedorismo ANJE <i>“Ainda estamos longe daquilo que se possa considerar como limiar ideal (...) Há profissionais portugueses muito capazes na construção de conceitos, no desenho da identidade gráfica, de pensar a comunicação como um todo integrado, incluindo o marketing, a assessoria, as redes digitais. Hoje há essa perceção e consciencialização e há um caminho a fazer, estamos bem melhores do que estávamos. Os portugueses são tão bons ou melhores que os outros nestas circunstâncias (...)”</i></p>	
<p>Miguel Oliveira - CEO EDIGMA <i>“As startups nacionais caminham para ficarem ao mesmo nível das startups americanas, israelitas, e mesmo algumas que estão em países da Ásia, onde se nota uma atenção redobrada em relação ao branding. Considero que algumas já estão ao mesmo nível, noutros casos caminham aceleradamente para chegarem a esse nível, nota-se uma evolução grande.”</i></p>	

Fonte: Elaboração própria

5.2.3 Análise das Hipóteses pelas Entrevistas em Articulação com os Dados Quantitativos

Através de uma estratégia que visa o confronto das informações recolhidas nas entrevistas e inquéritos com as hipóteses definidas no capítulo 4, pretende-se uma relação cruzada da informação de forma a chegar a conclusões mais robustas. Como referem Strauss e Corbin (1998), o investigador analisa com rigor os dados com objetivo último de gerar teoria, contudo, se por um lado o investigador assume a responsabilidade de precisão na análise e tratamento da informação, por outro a criatividade que suporta a capacidade de dar sentido e significado aos dados, activa a reflexão, levando desta forma ao método de comparação. Foi baseado neste processo e nos princípios da *grounded theory* que se desenvolveu o cruzamento de informação que a seguir se apresenta.

H1: Os Empreendedores Portugueses Reconhecem a Importância da Gestão da Marca

A primeira hipótese da investigação é validada pelo estudo quantitativo e corroborada pelo estudo qualitativo. A importância que os empreendedores dão à marca no seu negócio mostrou-se alta ($M = 4.98$; $DP = 1.08$), com 84.2% dos participantes a utilizarem uma estratégia interna para a sua definição. Conclui-se que todos os empreendedores que participaram nas entrevistas, atribuem importância à gestão da marca (ver testemunhos no quadro 19), até porque a marca é um ativo intangível e protegível. Todos os empreendedores procederam registo da marca, a maior parte preocupou-se com a definição do manual de identidade corporativa porque entendem que as normas de aplicação e uniformização da marca são importantes e, a gestão da marca obedeceu a um plano estratégico, por vezes alterado num curto espaço de tempo, conforme as necessidades. Relativamente ao plano estratégico, 41,7% dos inquiridos elaboraram este documento, contudo 45,9% referem que esse plano é feito conforme as aprendizagens e 12,4% não tem nenhum plano para a gestão da marca.

No estudo qualitativo, apurou-se que cinco empreendedores (startups e scaleups) consideram que a maior parte dos empreendedores portugueses em geral estão conscientes da importância que a marca assume para um negócio, porque este ativo ajuda a diferenciar num universo de produtos ou serviços homólogos e obviamente baliza atos de compra (conforme quadro 29). No entanto, segundo o testemunho de dois empreendedores, pelo facto de reconhecerem a pertinência deste ativo intangível não quer dizer que desenvolvam marcas pensadas de forma estratégica.

Adicionalmente e como complemento da informação, analisou-se a opinião do grupo de especialistas sobre a hipótese 1. Salientaram que os empreendedores portugueses, porque sobrevivem em ambientes altamente competitivos e digitais, sentem necessidade de trabalhar uma marca bem ativa e diferenciada, contudo, referem que essa importância depende da fase em que a startup estiver, depende do perfil do empreendedor e depende também da área de atividade. Para uma startup de *fashion tech* ou *market places* uma marca é importante, no entanto, para empreendedores que trabalham a área do B2B, a marca acaba por não ser a primeira prioridade. De seguida, apresenta-se um quadro com as citações dos entrevistados sobre o tema.

Quadro 29: Hipótese 1 - Citações dos Empreendedores das Startups e Scaleups sobre a Importância da Gestão da Marca

ENTREVISTADOS
<p>Inácio Rozeira - CEO Chocolate Box <i>“Eu acho que eles têm noção que a marca e a gestão da marca é importante, acho que têm essa noção e essa consciência, isto não quer dizer que eles o façam.”</i></p>
<p>Luís Bastião - CTO BDM Software <i>“(…) Pelo que me apercebo valorizam a marca. Numa startup, como tem uma equipa com poucas pessoas é muito difícil se preocuparem com tudo, muita coisa para resolverem (…)”</i></p>
<p>Márcia Nazareth - CEO Nazareth Collection <i>“Claro que atribuem importância, regra geral acho que sim (…)”</i></p>
<p>Ricardo Figueiredo - CEO LUGGit <i>“Com uma estruturação, (identidade, posicionamento, imagem e valor da marca), assim não (…) quando se fala de uma startup, e quando se lança um produto é para ontem e, há constantes interações de mercado. Há imensas situações para resolver que se torna difícil, para a maioria dos empreendedores, numa fase inicial ter essa estruturação logo de início. A resposta é não.”</i></p>

Rita Pelica - CEO ONYOU

“Eu diria que sim (...) acho que as pessoas estão realmente conscientes e, não devem deixar esse trabalho por mãos alheias (...) cada vez mais existe uma consciência maior, no entanto, haverá gente a pensar que não deve gastar dinheiro nisto e fazem um logotipo, um desenho bonito e está feita a marca, foi precisamente esse risco que eu não quis correr (...) Os próprios mentores que acompanham os projetos (...) são muito sensíveis a estas questões. Não se pode tratar esta questão com amadorismo, até pela importância que assume.”

Miguel Oliveira - CEO EDIGMA

“Sim, tenho a noção que cada vez mais têm essa perceção e atribuem importância (...) pelo facto de termos hoje no mercado profissionais com essa capacidade mais transversal daquilo que é a comunicação. Atribuem importância à gestão da marca e não só os empreendedores, mas também as pessoas com quem se vão rodeando, que é fundamental também. Existem cada vez mais profissionais com estas competências e os projetos empreendedores acabam por absorver esta visão mais geral de como deve ser gerido uma marca (...)”

Miguel Pina Martins - CEO Science4you

“Dos empreendedores que conheço acho que sim, sem dúvida nenhuma.”

Fonte: Elaboração própria

Quadro 30: Hipótese 1 - Citações dos Empreendedores das Startups e Scaleups sobre o Impacto de Gestão da Marca ao Negócio

ENTREVISTADOS
<p>Inácio Rozeira - CEO Chocolate Box</p> <p><i>“A marca é uma dimensão importante do meu negócio, é uma marca forte e uma identidade forte e isso traz uma mais-valia, porque no momento em que estiver a lidar com a concorrência e estiver a falar da mesma coisa, aquilo que me vai diferenciar dos outros é exatamente toda a experiência que a minha marca proporciona, por isso o investimento em relação à marca é bastante grande. O que mais admiro é a robustez da minha marca.”</i></p>
<p>Luis Bastião - CTO BDM Software</p> <p><i>“Construir a marca é um percurso, mas acho que é importante construir a marca. Não só o nome, a abrangência, a visão, a missão, provavelmente esses conceitos já se confundem com visão estratégica. Considero bastante importante.”</i></p>
<p>Márcia Nazareth - CEO Nazareth Collection</p> <p><i>“A marca é importante porque uma marca é uma identidade, ainda por cima eu uso o meu nome na minha marca. Duplamente me estou a responsabilizar.”</i></p>
<p>Ricardo Figueiredo - CEO LUGGit</p> <p><i>“A marca é muito importante. A startup ainda é muito recente, mas o foco, a importância e os valores que desde o início queremos dar à marca, marca cultura da empresa, é extremamente importante. Porque é isso que vai permitir, não só fazer com que os nossos consumidores usem os nossos serviços, como também atrair talento, atrair stakeholders e fazer com que a marca seja comercial.”</i></p>
<p>Rita Pelica - CEO ONYOU</p> <p><i>“Claramente a marca é importante, porque uma marca serve para dar confiança, credibilidade a uma organização e, no meu caso específico, percebo que isso é o que dá relevância”.</i></p>
<p>Miguel Oliveira - CEO EDIGMA</p> <p><i>“A marca é muito importante, permite neste mundo dos negócios, cada vez mais competitivo, captar a atenção dos públicos para os quais pretendemos comunicar. A marca ajuda-nos a criar um efeito diferenciador, ou um canal direto com os públicos ou a pessoa com a qual pretendemos comunicar e, efetivamente, essa diferenciação, fidelização, esse passar da informação que é relevante para os públicos.”</i></p>
<p>Miguel Pina Martins - CEO Science4you</p> <p><i>“No nosso negócio, que trabalhamos simultaneamente business to business e business to consumer, obviamente que é fundamental haver uma marca forte.”</i></p>

Fonte: Elaboração Própria

H2: Os Empreendedores estão mais preocupados na Captação de Investimento, no Desenvolvimento do Produto/Serviço, na Dinamização do Modelo de Negócio e Gestão Interna (equipa, estrutura, organização) do que na Comunicação de Marca

O estudo quantitativo revelou-nos a existência de diferenças estatisticamente significativas nos diferentes fatores que têm mais peso no desenvolvimento das startups, e por ordem de importância, os empreendedores priorizam em 1º) o desenvolvimento de produtos/serviços ($M = 5.54$; $DP = 0.617$), 2º) a gestão interna, mais concretamente a equipa, estrutura e organização ($M = 5.40$; $DP = 0.700$), em 3º) a dinamização do modelo de negócio ($M = 5.10$; $DP = 0.818$), 4º) a comunicação de marca ($M = 5.01$; $DP = 0.894$) e finalmente em 5º) a captação de investimento ($M = 4.34$; $DP = 1.36$). Como o valor do desvio padrão desta última variável é elevado indica que houve uma grande dispersão de resposta, ou seja, muitos inquiridos discordaram. As três primeiras variáveis têm primazia face à comunicação da marca e são apontadas como prioritárias para o crescimento do negócio dos empreendedores e, relativamente ao exposto facilmente se conclui que a hipótese pode ser parcialmente validada. O estudo qualitativo serviu para complementar o que estava em linha de raciocínio no que se refere aos resultados do estudo quantitativo. Pelo testemunho dos entrevistados apurou-se que as principais preocupações de uma startup, especialmente numa fase inicial (dois/três primeiros anos) é munir-se de pessoas com competências, constituir equipas com profissionais capazes de alavancar o negócio, especialmente o *founder*. Na opinião de João Borga, este profissional “terá que ser uma pessoa completamente formatada em termos emocionais e capaz de acompanhar a “montanha russa” para conseguir edificar uma startup. Terá que ter a capacidade de ser multifacetado, de perceber tanto de números como ter sensibilidade para o *design* ou perceber o que é a inovação das redes. Tem que ser efetivamente um homem ou uma mulher do renascimento, que domina várias ciências ao mesmo tempo. E se não o é, tem que ter a capacidade de atrair consigo uma legião de gente que tenha essas as competências”. O desenvolvimento do produto é outra das preocupações que estão em primeira linha nas prioridades dos empreendedores, sem produto e uma equipa coesa e habilitada não é possível avançar no empreendimento. A diretora executiva da Aliados Consulting refere que “produto, mercado e equipa, são os fatores que numa primeira fase irão claramente fazer a diferença”. Cita-se o The Startup Genome Project (2020) que estudou cerca de 3200 startups e apurou que o segredo para se empreender um negócio de sucesso é ter um bom produto e um grande mercado para esse produto. Ries (2012) afirma que o valor criado pela startup não está no produto propriamente dito, mas sim nas pessoas e na organização que o criaram, não podendo, por isso, uma startup ser caracterizada pura e simplesmente pelo seu produto. Inês Santos Silva acredita que “as outras variáveis (modelo de negócio, comunicação da marca e captação de investimento) serão peças que encaixam no puzzle se as variáveis anteriormente focadas forem de excelência”.

Resumindo, a prioridade será desenvolver “um bom produto”, que no início será um “produto mínimo viável” que responda às necessidades dos clientes e, ajustado ao mercado (*product market fit*) para que o cliente compre, sendo que o aparecimento da marca vai surgindo à medida que a startup vai crescendo. Depois de “galgar” o designado vale da morte, as startups começarão a preocupar-se com a marca e a comunicação da marca de uma forma mais profissional, estratégica e planeada. Paulo de Lencastre, dentro desta linha de raciocínio refere que “a preocupação dos empreendedores é tão radical na diferenciação do produto que no limite, entendam como secundário a diferenciação a partir dos sinais visuais, e que são muito mais importantes quando a startup está numa fase de maturidade”.

As entrevistas revelam que, maioritariamente os empreendedores estão mais preocupados na captação de investimento, no desenvolvimento de produto/serviço, na dinamização do modelo de negócio e gestão interna, do que na comunicação da marca.

Quadro 31: Hipótese 2 - Citações dos Empreendedores das Startups sobre as suas Prioridades

Citações dos Entrevistados
<p>Inácio Rozeira - CEO Chocolate Box <i>“O modelo de negócio, claramente é o mais importante e tem que estar associado à disrupção para provocar alguma coisa no mercado. A equipa é relevante, uma equipa de duas ou três pessoas competentes, desde que se entendam bem. No meu entender, o “gatilho” para fazer com que o negócio tenha viabilidade ou não tenha viabilidade, tem muito a ver com o modelo de negócio.”</i></p>
<p>Luis Bastião - CTO BDM Software <i>“Não é apenas uma coisa, mas sim uma simbiose entre equipa, mercado e produto.”</i></p>
<p>Márcia Nazareth - CEO Nazareth Collection <i>“A equipa é importante.”</i></p>
<p>Ricardo Figueiredo - CEO LUGGit <i>“O mais difícil para uma startup é dizer que conseguiu validar o product market fit, ou seja, conseguir chegar ao produto mínimo viável, que algum tipo de cliente quer comprar. O desenvolvimento do produto é muito importante e tem muita influência, porque a startup tem que conseguir adaptar o produto ou serviço ao mercado.”</i></p>
<p>Rita Pelica - CEO ONYOU <i>“Tudo pode influenciar e tudo acaba por ser importante. Pode-se ter ideias espetaculares, mas se depois não tem uma orientação sobre o plano de negócio as coisas não vão funcionar bem. Por outro lado, se não tenho uma marca que seja credível e, que tenha um bom nome no mercado, acabo por não ter o impacto e a visibilidade pretendia.”</i></p>
<p>Miguel Oliveira - CEO EDIGMA <i>“Em primeiro lugar as pessoas, a equipa, e depois a forma como a evolução e o crescimento da equipa vão conseguir complementaridade das equipas para o projeto ser consistente e interdisciplinar e, as pessoas complementarem-se na forma como vão desenvolvendo o negócio. Depois o modelo de negócio associado e o potencial do mercado. Diria que são os aspetos essenciais.”</i></p>
<p>Miguel Pina Martins - CEO Scien4you <i>“Sem produto e sem equipa não se faz nada. Numa primeira fase da startup é preciso ter um produto bom e depois tem que se conseguir vender. Produto, equipa e a marca vem numa fase posterior.”</i></p>

Fonte: Elaboração Própria

H3: A Gestão de Comunicação de Marca tem um Impacto Positivo para a Alavancagem dos Negócios das Startups Nacionais

A informação quantitativa, no que concerne ao impacto da gestão de comunicação de marca na alavancagem do negócio evidenciou que 95.4% (que corresponde a 247 inquiridos) responderam afirmativamente e 4.6% (12 participantes) responderam de forma negativa. Os resultados do inquérito revelaram também que a comunicação é um elemento determinante para a ativação da marca no mercado com 55.2% dos participantes a utilizarem uma estratégia de comunicação prévia para a sua startup, nunca uma comunicação em função das necessidades do momento.

Os testemunhos dos entrevistados realçam a concordância da hipótese definida, na opinião deles a gestão de comunicação de marca tem um impacto positivo nos negócios das startups, desde que bem planeada e executada. Quanto melhor for a política de comunicação, quanto

melhor a comunicação espelhar a identidade e posicionamento da marca, o impacto positivo será melhor conseguido, contribuindo desta forma para aumentar a notoriedade e uma imagem de marca melhor conseguida. No entanto, na opinião da diretora executiva da Aliados Consulting “a longo prazo, nenhuma startup será bem-sucedida só e apenas por comunicar bem, é condição *sine qua non* existir um bom produto”.

O CEO da Edigma, refere que “se existir um plano de comunicação onde está identificada a vertente estratégica (como comunicar, estratégias, canais, *target*, valor da marca) é mais fácil alavancar o crescimento da startup. É importante também o envolvimento das pessoas (*employer branding*), que vão formando equipas de trabalho para que possam absorver do espírito da marca, dos valores da marca. Estes profissionais deverão ser capazes de interpretar a comunicação para os públicos a quem a startup se dirige”. É fundamental ter uma estratégia de alinhamento desde o início, conforme evidenciaram os empreendedores das scaleups. A par de muitos outros desafios, resultantes da globalização dos mercados, da necessidade das startups serem competitivas, do desenvolvimento tecnológico e da evolução do conhecimento, as startups são obrigadas a investir na sua imagem. A comunicação é, desta forma, decisiva na diferenciação no mundo dos negócios. Face ao exposto é possível corroborar a última hipótese da investigação.

Para concluir este ponto, seguindo uma estratégia que visa o confronto das hipóteses com a informação recolhida nos estudos realizados, apresenta-se um quadro resumo relativo à análise das três hipóteses definidas.

Quadro 32: Análise Global das hipóteses

Hipóteses	Inquéritos	Entrevistas
H1	Validada	Corroborada
H2	Parcialmente Validada	Corroborada
H3	Validada	Corroborada

Fonte: Elaboração Própria

5. 3 Discussão de Resultados e Análise Final das Perguntas de Investigação pela Triangulação de Métodos

Conhecimento de Marca pelos Empreendedores Portugueses

▪ Os especialistas entrevistados na área do *branding* acreditam que a maior parte dos empreendedores encaram a marca apenas como identidade visual. Krake refere que nas pequenas empresas não existe um entendimento claro sobre o que é a gestão de marca e os seus verdadeiros benefícios (Krake, 2005), ou existe uma tendência para acreditar que o *branding* está apenas reservado às grandes empresas com mais recursos disponíveis (Wong & Merrilees, 2005). O resultado do estudo quantitativo mostrou-nos que a maior parte dos inquiridos concorda com Ogilvy (2003) (M=4.96; DP=0.93) que define marca como “somatório de

atributos intangíveis de um produto, as impressões dos consumidores sobre as pessoas que a usam; assim como pela sua própria experiência pessoal” (Ogilvy, 2003 citado por Kapferer, 2003, p. 54). Não obstante, com uma média muito próxima ($M=4.93$; $DP=0.90$) aparece a segunda escolha dos inquiridos pela definição da American Marketing Association, 1960, definição ainda atual, que faz alusão aos símbolos visuais que servem para identificar e diferenciar produtos da concorrência, portanto, em função dos números da segunda opção, a opinião dos especialistas não é desprovidade de sentido. Relativamente ao estudo qualitativo aferiu-se que os empreendedores sabem o que é uma marca e definem-na numa dimensão maior, para além da identidade visual, e essa identidade deve espelhar o posicionamento definido em termos estratégicos.

▪ Houve a preocupação de constituir uma amostra de empreendedores provenientes de diferentes áreas de negócio, formação académica distinta, localização que abrangesse, norte, centro, sul e ilhas, startups e scaleups com diferentes ciclos de vida, apenas um denominador comum: cargos de direção, portanto, seis CEO (*Chief Executive Officer*), um CTO (*Chief Technology Officer*) e uma diretora de comunicação. Um grupo heterogéneo que poderá, à partida, garantir pela diversidade de critérios, opiniões mais generalistas e desta forma constatou-se que os empreendedores estão esclarecidos sobre a marca e sua importância. O que poderá contribuir para esta situação é que provavelmente hoje deparamo-nos com a melhor geração de empreendedores de sempre: ousados, informados, bem formados, que viajam e fazem formação ao longo da vida, ideia defendida por João Borge e Rafael Rocha. Por sua vez, Moraes (2015) realça esta ideia, quando afirma que algumas das singularidades das startups são as novas tecnologias, equipa especializada com graduação e pós-graduação. Estes profissionais estão elucidados, mas o investimento que fazem em *branding* não é proporcional ao domínio que têm nesta área, como justificação para esta realidade estão os poucos recursos humanos, financeiros e de tempo. As prioridades são o desenvolvimento do produto, gestão interna, dinamização do modelo de negócio, comunicação de marca e finalmente captação de investimento. Se a equipa e o produto forem de excelência, os outros fatores para o crescimento do negócio facilmente se encaixarão.

A importância da Marca para os Empreendedores Portugueses

▪ Os empreendedores que estão ligados às áreas de negócio que engloba o marketing, a comunicação e a criatividade têm uma preocupação natural com a marca. Todavia, há um grupo maior de empreendedores em Portugal que estão ligados à área da tecnologia. Estes empreendedores têm formação em outras áreas académicas e, não possuem conhecimentos que lhes permitam definir de uma forma profissional a identidade da marca e comunica-la assertivamente para o mercado. Limitações de recursos e de tempo e o imperativo de trabalhar com mais enfoque questões de carácter estratégico, resultam num trabalho mais individual dos elementos da equipa ou do *founder*. Muitas vezes é o próprio *founder* quem define a marca. Remetendo para o estudo de Ardishvili et al. (1996), os autores referem que na origem de novas empresas algumas das funções primárias, como é o caso do marketing, são delegadas nos seus fundadores, e a função de marketing é retida como responsabilidade dos empreendedores por mais tempo do que as restantes funções primárias, por ser encarada como fundamental para o planeamento do crescimento da empresa e porque as relações comerciais iniciais são vitais para

a sobrevivência da empresa, como tal, são geridas de forma próxima e cuidada pelos seus fundadores.

No início da criação da startup internalizam o *branding* e contam com a assessoria de mentores que estão ao serviço em incubadoras nas diversas instituições espalhadas pelo país. Outros empreendedores recorrem a fornecedores externos assim que dispõem de recursos financeiros para esta área, porque eles reconhecem a importância que a marca assume para o negócio, sobretudo em mercados voláteis onde tudo acontece muito rápido. Quando a startup começa a crescer e ultrapassa o terceiro ano de existência no mercado, a tendência é recrutar profissionais para desenvolverem a componente de *design* e de marketing, que obviamente irá assegurar a ativação da marca junto dos clientes e das redes. Gruber (2002) encara a função de marketing nas startups como algo que funciona inicialmente de forma primitiva, tornando-se mais profissional com o decorrer do tempo. Uma progressão por estágios, sendo que, começam com uma “abordagem informal ao marketing e gradualmente formalizam as suas atividades com o seu crescimento pela introdução de um departamento de marketing e estruturas relacionadas” (Gruber, 2002, p. 179).

- Os inquiridos reconhecem a importância da gestão da marca e 79,2% admite que a marca é uma dimensão importante do negócio, “o capital principal de uma empresa é constituído atualmente pelas suas marcas” (Kapferer, 1991, p. 7). Todos os entrevistados procederam ao registo da marca e segundo o diretor da Startup Portugal, um indicador muito interessante é que uma boa parte dos empreendedores optam por fazer o registo da marca logo no início da atividade e isso é revelador da perceção da importância que esta realidade tem. O Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI) informou a Startup Portugal, que não existem tantas patentes, per capita, quando comparadas com os parceiros europeus, contudo, Portugal tem um dos melhores indicadores, a nível daquilo que é o registo de marcas
- A gestão da marca e, consequentemente a comunicação da marca, dependem da fase (ciclo de vida), do setor de atividade e domínio B2B ou B2C, sendo atribuída maior importância à marca produto/serviço a nível dos mercados B2C. Contrariamente, nos mercados B2B é reconhecido que as marcas corporativas são mais importantes que as marcas de produto (Aspara & Tikanenm 2008). Contudo, não é dada mais importância ao *branding* em função da localização (norte, centro, sul e ilhas), tipo de incubação (universidade, centros de incubação, FabLab, makerspace, entre outros) ou tipologia (startup, scaleup ou spin off).

Estratégia de Marca

- A autora colombiana, Laura Busche, revela que a maior parte dos empreendedores que acompanhou e apoiou, não definia estrategicamente a marca, permitindo que a mesma surgisse naturalmente. O estudo empírico levado a cabo contrapõe esta ideia. Em geral, os empreendedores portugueses sabem o que é o conceito de marca e estão a preocupar-se cada vez mais com a sua gestão, alguns até numa fase ainda inicial do negócio, fruto de um planeamento pensado e contínuo. Contudo, não é algo estático, sofre as alterações necessárias para uma melhor adaptação a um mercado volátil. O diretor da Startup Portugal sobre este tópico afirma que há efetivamente preocupação com o *branding*, no entanto, considera que os empreendedores portugueses deveriam fazer uma reavaliação semestral ao plano de negócios para ajustar a estratégia de marca. Os empreendedores são mais reactivos do que pró-ativos, concluí. O estudo quantitativo revela que há uma percentagem superior (45,9%) de empreendedores que desenvolvem um plano estratégico para a marca adaptado em função de

aprendizagens (tentativa/erro), 41.7% desenvolve um plano estratégico prévio e apenas 12.4% trabalha sem nenhum planeamento.

Fornecedores Externos

▪ Quando a startup inicia a sua atividade e se depara com as limitações naturais inerentes ao início de qualquer atividade empresarial, tudo é controlado e é necessário gerir recursos da forma mais otimizada e mais racional possível, porque o foco está em crescer com o mínimo de recursos. Nos três primeiros anos de vida da startup os empreendedores não canalizam a sua atenção para o *branding*. Esta situação não significa que os empreendedores não atribuem importância à marca, bem pelo contrário, os recursos disponíveis são gastos naquilo que mais retorno tiver em termos de crescimento. Segundo indicações dos especialistas da área do empreendedorismo, a superação do *valley of death* determina o foco neste domínio trabalhado de forma mais profissional, com um maior dispêndio de tempo, de recursos financeiros e com a contratação de *marketeers* ou *community managers*. A opinião do especialista João Borga é que relativamente ao crescimento da startup, se for por via digital, através de comunicação e de *branding*, a opção dos empreendedores é internalizar o serviço. Por outro lado, se o crescimento for global e em múltiplos mercados, a startup internaliza o serviço com recurso a contratações locais, pelo período de tempo necessário. Racionalização, otimização e foco são as palavras de ordem.

Os resultados do inquérito reforçam esta realidade, 84.2% dos participantes utilizaram uma estratégia interna para a definição da marca, 10.4% recorreram a agências de comunicação e apenas 5.4% se socorreram da ajuda dos *freelancers*. Quanto à fase de *scaling up*, os empreendedores confirmam o que já era expectável, contratam profissionais qualificados para formar uma equipa que se encarregam da gestão e da comunicação da marca. Nenhum dos participantes mencionou o recurso a *crowdfundig* para a definição da sua marca, método recomendado no *Lean Branding*.

Os Maiores Desafios que os Empreendedores Enfrentam na Gestão da Marca

▪ Laura Busche refere que a maior parte dos empreendedores acredita que a marca é apenas um logotipo, daí que se compreenda que não estejam muito preparados para ver o seu produto para além dos atributos e benefícios funcionais. Manifestam dificuldade na construção da narrativa da marca e são resistentes na articulação, na ligação do produto aos benefícios funcionais e simbólicos, psicológicos. Em função do planeamento de comunicação de media digital definido para ativar a marca, os empreendedores concentram muito dos seus esforços nos canais orgânicos, contudo, deve haver um equilíbrio entre canais pagos e não pagos. A maior dificuldade dos empreendedores está na presença nos canais pagos, no entanto, é importante a presença neles porque impulsionam tráfego para canais próprios (site, blogue ou *e-commerce*). Os empreendedores portugueses referem que é no financiamento que mais carecem de auxílio. Têm falta de controle financeiro, por vezes consequência de uma gestão desorganizada, assim como falta de recursos humanos e de tempo. Sentem dificuldade em lidar com questões relacionadas com marketing, identificação de *target* e na estratégia de comunicação. Há claramente um caminho a percorrer para verem superados os desafios. Os fatores que dificultam a capacidade em ativar uma nova marca inovadora ou disruptiva são a falta de planeamento estratégico, a preocupação na criação da marca apenas numa fase mais avançada do negócio. Manifestam pouco reconhecimento para a importância da coerência dos conteúdos a publicar nos mais diversos canais de comunicação. Estes conteúdos devem espelhar o posicionamento

da marca de forma a garantir a uniformização de atuação no mercado, comunicar num mesmo sentido. A coerência, a interligação é importante para dar sustentabilidade e harmonia à comunicação integrada.

Lean Branding

▪ É notório um certo desconhecimento da metodologia *Lean Branding* por parte dos empreendedores. Trata-se de uma nova abordagem para o desenvolvimento de marca, que indica o caminho para criar, comunicar e vender uma marca, medindo continuamente o desempenho (Busche, 2014). Apenas 60 dos 259 inquiridos conhecem o *Lean Branding*. Destes, 28 consideram a metodologia útil e adaptada à realidade das startups, 8 acham que é difícil aplicar na prática e 24 admitem que, apesar de a conhecerem, ainda não a colocaram no ativo. O estudo qualitativo reforçou o que atrás foi descrito e, de todos os entrevistados, 2 empreendedores conhecem a metodologia e apenas 1 a aplica. Os restantes empreendedores e especialistas nunca leram nem ouviram falar do *Lean Branding* em *workshops*, seminários e conferências da especialidade. Há quem tente decifrar pelo conhecimento que tem das metodologias *lean*.

Comunicação de Marca

▪ O estudo quantitativo demonstrou uma correlação moderada entre a importância da marca e a importância na comunicação da marca, como elemento determinante para a ativação da mesma no negócio. Ou seja, quanto mais importância os empreendedores dão à marca, mais estes entendem que a comunicação é crucial para o desenvolvimento do negócio. Relativamente ao impacto da gestão de comunicação de marca na alavancagem do negócio, as conclusões do inquérito foram que 95.4% (que corresponde a 247 inquiridos) responderam afirmativamente e 4.6% (12 participantes) responderam de forma negativa, 55.2% dos participantes utilizam uma estratégia de comunicação prévia para a sua startup, nunca uma comunicação em função do momento, fruto do acaso, portanto, a comunicação é um elemento determinante para a ativação da marca no mercado. Os testemunhos dos entrevistados realçam a concordância e, na opinião deles a gestão de comunicação de marca tem um impacto positivo nos negócios das startups, desde que bem planeada e executada.

Articulando a prática com a teoria sobre o assunto, os autores Bazzo et al. (2012) e Ermano (2013) referiam que a comunicação deve ser muito mais dinâmica nestas empresas do que nas empresas com mais anos de vida no mercado. Contudo, devem manter-se pontos comuns ao plano comunicação “tradicional”. Pontos como, diagnóstico, estratégia, monitorização e avaliação apontadas pelos autores Bazzo et al (2012). Ermano (2013) refere que com modelos corretos de planos comunicacionais é possível que o empreendedor atraia a atenção de investidores, públicos-alvo, parceiros, formadores de opinião e da sociedade. Um plano de comunicação a 360°, que contemple a comunicação integrada ajuda a alavancar o negócio da startup, que não utiliza o modelo tradicional. Geralmente, não leva em consideração a rapidez e dinamismo das informações nos dias atuais e não pondera a flexibilidade com os clientes (Ermano 2013).

Canais de Comunicação

▪ A triangulação de métodos utilizada nesta dissertação comprova a teoria de Bazzo et al. (2012), quando afirmam que a comunicação é, desde o início, sentida como uma necessidade de negócio das startups. Sendo que as primeiras ações tomadas no que toca a comunicação da startup é a

criação de um *website* institucional, atuação em redes sociais, ações de assessoria de imprensa e, ao mesmo tempo o recurso a um profissional que desenvolva a comunicação. O estudo quantitativo demonstrou que os canais de comunicação mais utilizados, por ordem de importância são no *online* as redes sociais ($M = 5.22$; $DP = 1.11$), o *website* da marca ($M = 5.11$; $DP = 1.03$), os *e-mails* de marketing ($M = 4.18$; $DP = 1.57$) e no *offline* as feiras/eventos/exposições ($M = 4.00$; $DP = 1.49$). As redes sociais assumem uma importância vital para as empresas porque permite comercializar os produtos/serviços e contribui para aumentar a notoriedade de marca, fidelizar e como fonte de informação de mercado (Stelzner, 2017, citado por Martínez-Sala et al., 2018).

Com o mundo a tornar-se cada vez mais conversacional, novas ferramentas de comunicação surgem: os *chatbots*. Constatou-se que 67 inquiridos utilizam esta ferramenta de comunicação e 192 não usam. A par destes, foram sugeridos no inquérito outros como blogues, assessoria de imprensa/relação com os jornalistas, *mobile Apps*, imprensa, televisão, *mupis/outdoor*, *SEO*, patrocínio/mecenato, rádio, marketing direto, *messenger*, *skype* e fóruns, embora não tão bem posicionados quanto os 4 primeiros mencionados. As entrevistas revelaram concordância em relação aos 4 canais mais focados anteriormente e acrescentam o passa-palavra físico e virtual (*electronic word-of-mouth*) e o *google search*. Relativamente ao *website* e blogue referem o *SEO* (*search engine optimization*) como estratégia para otimização do site, blogues e páginas na *web*. Há 1 empreendedor que investe em assessoria de imprensa e refere bons resultados em termos de retorno. No entanto, pelo custo associado não é um canal que utilizem com frequência. Ermano (2013) é apologista de que um importante ator nas estratégias de institucionais das startups é a assessoria de imprensa. A consultoria é realizada por jornalistas e relações públicas com bons relacionamentos e *networking*, junto a formadores de opinião nas diversas redações jornalísticas do país.

Redes Sociais

▪ Nas redes sociais o Facebook, o Instagram e o LinkedIn, lideram a tabela, com percentagens de 92.3%, 70.3% e 69.9% respetivamente. Pela análise da informação recolhida nas entrevistas, claramente se percebeu que os empreendedores utilizam as mesmas redes sociais e um empreendedor do setor têxtil, acrescenta o Pintarest. As redes sociais são uma ferramenta muito importante para comunicar com os clientes e fazer monitoramento de forma a corrigir as estratégias equacionadas. Os empreendedores passam a ter uma melhor noção de como a startup está posicionada no mercado, aumentando as hipóteses de análise e controlo das ações de marketing. (Blank & Dorf, 2014)

Estratégias de Comunicação

▪ As estratégias que desenvolvem para melhor passar a mensagem e impactar o público são os vídeos com imagens (65.3%), *storytelling* (53.7%) e *posts* narrativos (56.4%). O estudo qualitativo acrescentou o *content marketing*, *posts* com imagens que sejam de alta qualidade e impactantes, mensagens curtas, passatempos, *stories*, influenciadores e nano influenciadores. A propósito dos influenciadores digitais e sua importância para as empresas, Las Casas (20210) remete-nos para o termo *prosumer*, é considerado um consumidor que ao mesmo tempo é alguém que dita tendências de consumo e que está credenciado pelas tecnologias atuais, participa de forma direta e indireta nos processos de criação de comportamento, é aquele que tem a capacidade de influenciar. Os autores Costa-Sánchez e Túñez-Lopez (2018) analisaram os *adprosumers*. “Estes

realizam simultaneamente funções de comprador, consumidor e recomendam produtos” (Costa-Sánchez & Túniz-Lopez, p.16). O *adprosumer*, assim como o *prosumer*, participam ativamente na definição e desenvolvimento produtos e serviços, além do consumo, tornam-se prescritores e porta voz da marca.

O diretor da Startup Portugal acrescenta que os empreendedores utilizam desde *referrals*, *cookies advertising*, até à micro segmentação. Nas redes sociais, optam por redes de divulgação, patrocínio direto dos *websites* onde estão presentes e *product placement* em site de terceiros. Na estratégia de comunicação, procuram equacionar a flexibilidade, já que a mudança é muito célere no *online*, exigindo permanente reinvenção, com o surgimento de novos canais, novas dinâmicas e novas tecnologias.

Monotorização das Ações de Comunicação

▪ De forma a fazer a monotorização das ações de comunicação, recorrem ao Facebook *analytics*, Twitter *analytics* e o Hootsuite *analytics*, que são ferramentas disponibilizadas pelas redes sociais, principalmente porque são imediatas e gratuitas. Tratam-se de ferramentas de análise, que auxiliam no entendimento de como o público está a interagir com a marca, tornando possível analisar todo o processo da jornada do cliente até à conversão. O marketing viral, *buzz marketing*, número de seguidores e outras interações (*likes*, *downloads*, etc...) dos clientes ou potenciais clientes nas redes sociais ajudam na mensuração dos KPIs (*key performance indicators*). A opinião de um especialista da área de empreendedorismo, é que apesar de os empreendedores utilizarem métricas para monitorar o comportamento da marca e saberem interpretar os gráficos disponibilizados pelas ferramentas gratuitas das redes sociais, a realidade é que a maior parte não faz uma análise dos dados com rigor científico, sendo a abordagem massiva, voluntarista e não mensurável. Há empreendedores que referem que o valor das vendas é considerado um indicador quantitativo, que permite compreender a eficácia da comunicação. Segundo Bazzo et al. (2012), a última etapa de um plano de comunicação é a definição de mecanismos de avaliação de resultados. Os resultados da comunicação são intangíveis e aparecem a médio e longo prazo. Contudo, mecanismos de controlo são bons para construir indicadores de avaliação que possam medir o nível de sucesso das ações implementadas.

6º CAPÍTULO – Conclusões

6.1 PME e Startup: Conceito e Realidades Distintas

Os conceitos startup e PME são confundidos, portanto, a distinção torna-se imperativa. Nem todas as empresas que acabam de surgir no mercado são startups. Uma startup no início de atividade é uma pequena ou micro empresa, no entanto, nem todas as pequenas ou micro empresas são uma startup. O ritmo com que crescem as pequenas empresas tradicionais é mais limitado e lento.

Existem critérios estabelecidos e analisados na revisão da literatura que nos permitem clarificar os conceitos, porque estamos perante uma realidade empresarial distinta. A startup, como inovadora e ágil que é, procura investidores que acreditem no potencial do projeto que desenvolvem, da ideia de negócio, porque os investimentos realizados por fases, são cruciais para contribuir para o crescimento do negócio. A startup cresce de forma disruptiva e os gestores, na procura de investimento externo e financiamento adicional, dão em troca, algumas vezes, a repartição dos lucros com os investidores ou dividem o controlo do negócio. Ou seja, o gestor pode abrir mão do controlo total da sua empresa, a fim de ter os recursos suficientes para que ela cresça. Nos negócios tradicionais, a situação é diferente, começam com uma organização estruturada e não necessitam de mudanças tão frequentes e tão rápidas, portanto, menos riscos e menos investimentos. Os gestores detêm o controlo total do seu negócio e partem para o mercado com um modelo de negócio completamente definido, executam-no para operar no mercado com um planeamento mais rígido. Procuram a rentabilidade a longo prazo e são mais resistentes à mudança e cuidadosos nas interações com o mercado. Ambos desenvolvem modelos de negócios muito diferentes. Se a startup está focada nas receitas para o seu financiamento e potencial e crescimento no curto prazo, a PME preocupa-se com a rentabilidade e valor estável a longo prazo. A startup comercializa produtos / serviços inovadores, a PME também tem preocupação com a diferenciação da oferta, mas geralmente vende produtos conhecidos do público.

As PME operam num mercado global e defrontam-se com os mesmos desafios que as grandes empresas multinacionais (globalização), concorrentes mais agressivos, constantes mudanças tecnológicas, políticas dinâmicas, clientes mais rigorosos e reivindicativos. As marcas poderão desempenhar um papel importante nas situações em que as empresas apresentam dificuldade em competir apenas pela qualidade do produto ou preço e, as marcas e o capital da marca (*brand equity*) funciona como diferenciação. Por tudo isto se compreende a importância que o marketing deverá assumir para as PME. No entanto, pudemos constatar na revisão da literatura que pelas limitações que apresentam, sobretudo escassos recursos, não é de todo expectável que as PME apostem no marketing tradicional como as grandes empresas. As PME poderão até apresentar uma desvantagem competitiva face às empresas de maior dimensão, uma vez que as empresas de menor dimensão têm falta de especialistas de marketing e, portanto, as práticas do marketing das PME são ainda muito limitadas e a gestão da marca pouca atenção recebe, atenção essa que deve ser diária. Obviamente que existem alguns estudos que demonstram haver exceções. Tal acontece porque estas empresas têm poucos recursos para gerir a marca e, ainda há muito pouca consciência e sensibilidade para o *branding*. O proprietário/gestor tem um papel importante na gestão da marca. O que acontece muitas vezes é que ele que gere a marca e, em alguns casos a marca não vai além da publicidade e de um logotipo que o próprio cria. Há gestores destas empresas que não entendem a importância da construção de uma ligação, uma relação de longo

prazo com o cliente e, daí que o marketing nestas empresas tende a ser mais reativo do que pró-ativo no que concerne às necessidades do consumidor. Na maioria das PME tende a existir mais do que uma pessoa (às vezes um departamento) que trabalha em exclusivo as vendas porque preferem focar-se nas táticas de venda a curto prazo e raramente há um profissional no marketing, muito menos um departamento nesta área, daí que quando decidem apostar na comunicação demonstrem muitas dificuldades. No início da atividade as decisões sobre as ações de comunicação que são tomadas são sempre insuficientes e sem estratégia.

Contudo, as PME devem considerar o marketing e a gestão estratégica, desde que adaptados à sua realidade. Os gestores devem encarar a marca de forma diferente, associar a existência da marca quando o produto tem notoriedade, quando os clientes a reconhecem, sendo imperativo que encarem a marca como algo mais abrangente.

É inegável a importância que as PME têm vindo a assumir no atual panorama empresarial e as economias do mundo inteiro direcionaram a sua atenção para o desenvolvimento e proteção das PME porque contribuem para o PIB. A ideia defendida durante algum tempo é que as estruturas empresariais maiores era o caminho para o desenvolvimento empresarial, no entanto, segundo os autores analisados, por causa das dinâmicas dos mercados e da tecnologia houve alterações. Os negócios das PME criam muitos postos de trabalho, os negócios pequenos inovam e produzem mais desenvolvimento tecnológico que os grandes, adaptam-se mais às mudanças do meio ambiente. Por estas razões facilmente se compreende que as PME devem apostar mais no marketing e por consequência no *branding*. A Internet proporcionou uma enorme variedade de ferramentas de marketing, tanto para as empresas mais atuais como para as mais tradicionais, que não podem descurar esta realidade. Um mundo de oportunidades se abriu às PME e estão em contacto com o cliente da igual forma que uma grande empresa. É preciso desmistificar a ideia que o marketing e o *branding* apenas estão ao alcance das empresas com grandes estruturas. A metodologia *Lean Branding* é prova disso. As PME devem comunicar mensagens relevantes que captem a atenção e interesse do seu público local e internacional. Para continuarem a crescer devem comunicar numa linguagem que não conhece fronteiras; a comunicação digital. Cerca de 71% das PME portuguesas consideram importante ter uma estratégia de marketing digital e social, mas o digital é ainda embrionário para a maioria das PME. O último estudo (2017) da responsabilidade da PSE e do IAPMEI sobre o nível de maturidade digital das PME conclui que reconhecem que a tecnologia digital e social é fundamental para criarem negócio e comunicarem, todavia, o estágio de desenvolvimento digital das PME em Portugal é ainda muito elementar, 25% das PME não têm qualquer estratégia digital e 36% estão a iniciar. Relativamente aos canais de comunicação digital revelam-se ineficientes, sendo que o e-mail ainda é predominante, sem grande preocupação de mensurabilidade. Há falta de competências internas porque as estratégias para o desenvolvimento digital dependem do setor, dimensão e de empresa para empresa.

As startups têm características particulares que condicionam e influenciam o funcionamento da função de marketing nestas organizações, no entanto, o marketing nas startups, e pela natureza do negócio, é mais pró-ativo porque a rapidez e “turbulência” com que tudo acontece no mercado assim o obriga. Constatamos pela revisão da literatura que as startups que assumem inicialmente as práticas básicas da função de marketing têm uma maior probabilidade de sobrevivência nos primeiros cinco anos de funcionamento. Os empreendedores portugueses têm noção que para fazerem crescer o negócio precisam de uma marca forte que comunique assertivamente a proposta de valor.

Como nativos digitais, os empreendedores das startups que habilmente dominam a tecnologia, fazem uso das ferramentas que o mundo virtual proporciona para fazer crescer o negócio. Desta forma os empreendedores têm uma melhor noção de como a startup está posicionada no mercado, aumentando as hipóteses de análise e controlo das ações de marketing. No início da atividade (três primeiros anos), porque não há recursos, internalizam o desenvolvimento do *branding*, recorrem a *outcouring* e aos mentores que estão a apoiar o desenvolvimento dos projetos nas incubadoras. Numa fase mais avançada do negócio, depois de passarem o designado “vale da morte”, depois de ultrapassadas as limitações iniciais a nível financeiro, humano e de tempo a realidade da startup é outra. Começam a contratar a gestão da marca a uma agência de comunicação ou formam uma equipa interna com profissionais qualificados (*web designers*, *marketeers* ou *community manager*) porque, e segundo o testemunho dos empreendedores, sabem que a marca é um ativo importante que representa o negócio. O desenvolvimento da função de marketing dá-se, portanto, por estágios incrementais, que ocorrem à medida que se dá o crescimento da startup.

O marketing empreendedor depende da experiência, conhecimento, comunicação, competências-chave e do poder de decisão, numa fase inicial do *founder* da startup. Ao contrário do gestor de uma empresa tradicional, um empreendedor de uma startup é uma pessoa completamente formatada em termos emocionais, é mais resiliente, tem capacidade de se adaptar às rápidas mudanças e, dadas as características do negócio em fase de *starting up*, é um profissional que arrisca. Tem que ter capacidade de ser gestor, especialista em finanças, um responsável pelos negócios, vendas, um comunicador e ter conhecimentos na área jurídica, portanto, um profissional multifacetado.

Face às informações recolhidas nos estudos realizados, tudo parece indicar que o marketing e a gestão da marca são áreas que não estão apenas acessíveis às grandes empresas, da mesma forma que não é verdade que só com *budget* é que se trabalha o *branding*. A metodologia *Lean Branding* ensina a criar, comunicar e vender uma marca que se pretende ágil, e “camaleónica” ajustada a um mercado dinâmico. O livro *Lean Branding* é um guia completo “*just do it*” que ajuda e orienta os empreendedores a contruir símbolos, história e estratégia de marca, para posteriormente medir o desempenho e aprender através de um ciclo de *feedbacks* constantes. A fase final será reposicionar a marca em função das aprendizagens. Esta metodologia sofreu influência do *Lean Startup* de Eric Ries (2012) e mostra que não é grave partir para o mercado sem uma marca completamente definida. Não há marca perfeita, torna-se perfeita através das correções dos erros que são cometidos, é por isso uma Mínima Marca Viável (MMV). É uma marca capaz de atuar no mercado de forma rápida, direta, focada e preparada para o presente. Porque a marca necessita de ajustes, crescimento, voltar a focar para competir no futuro. Tal como os empreendedores trabalham na procura pelo modelo de negócio ideal, o mesmo é possível em relação à marca.

Hoje abrem-se novas oportunidades para a construção de marca, novos modelos, novas metodologias e novos sistemas para o *branding* das startups. Na revisão da literatura foram alvo de análise, contudo, focalizamo-nos no *Lean Branding* por ser uma metodologia mais completa, mais prática e mais ajustada à realidade das startups.

O plano de comunicação para estas empresas não pode ser um plano comum, tradicional como o plano de uma PME. A explicação é simples, as startups têm um crescimento muito rápido e um plano habitual não consegue acompanhar esse crescimento e dinamismo. A comunicação deve ser muito mais dinâmica do que nas empresas tradicionais. Os empreendedores utilizam métricas para monitorar o desempenho da marca, por exemplo, fazem campanhas nas redes sociais e,

através das ferramentas de análise que as próprias redes disponibilizam, examinam um conjunto de gráficos no final da campanha, mas face à informação extraída não trabalham os dados com rigor científico.

6.2 Conclusões Finais sobre a Gestão da Marca no Universo das Startups

O *branding* é uma forma de gerir as estratégias de marca de uma determinada empresa e, como tal, uma marca precisa ser planeada, estruturada, gerida e promovida. Paulo de Lencastre assume que é importante que se consiga encontrar um conceito diferenciador em relação aos outros *players* e, que essa diferenciação seja pertinente para a comunidade. O mundo virtual veio proporcionar novas oportunidades que leva a que a criação de uma marca esteja acessível a pequenos negócios, surgem novos métodos, novas ferramentas que auxiliam no desenvolvimento de uma marca sem o envolvimento de grandes investimentos. Neste ponto articula-se a ideia defendida pelo autor com a ideia da autora da metodologia *Lean Branding*. Esta metodologia surge “para desmistificar” a opinião de que o *branding* é um processo que leva tempo até dar frutos e requer altos investimentos. A autora fornece uma série de ferramentas que ensinam a criar marcas ágeis e consistentes, sempre com um olhar voltado para a conversão.

Os empreendedores reconhecem a importância da gestão da marca e estão esclarecidos sobre o que é uma marca (estudo qualitativo), apesar de haver empreendedores a associar este ativo à identidade visual (estudo quantitativo), situação que na opinião da autora referida, é preciso intervir para ajudar a clarificar o conceito. É importante criar símbolos visuais que ajudem o cliente final a compreender o que é a marca e a distingui-la da concorrência, mas mais importante é que as decisões visuais tenham por trás uma razão de ser estratégica, ou seja, uma visão clara, uma missão clara, uma história de marca clara. É sobre esta realidade que incide o *Lean Branding*, a estratégia, a história da marca e os símbolos se não têm táticas de comunicação claras que sejam monitoradas ao longo do tempo, não fazem sentido. A metodologia ensina às marcas a importância da agilidade e a medir continuamente o desempenho porque num mercado digital, mais do que nunca, é crucial a conversão.

A fase do ciclo de vida de uma startup é defendida pelos *experts* portugueses em empreendedorismo por um período de um a cinco anos, a European Startup Monitor refere que a idade da startup é inferior a 10 anos. Segundo os entrevistados, numa fase inicial da startup, que para os especialistas em empreendedorismo são os três primeiros anos, a gestão da marca não é a prioridade dos empreendedores especialmente porque estão limitados por meios, tempo e recursos, portanto, canalizam esforços para áreas que consideram prioritárias como o desenvolvimento do produto/serviço, a gestão interna e mais concretamente a equipa e, a dinamização do modelo de negócios. No entanto, reconhecem a importância da gestão da marca para se diferenciarem num mercado agressivo e competitivo. Mercado esse que é caracterizado pela banalização dos produtos e a maneira para se diferenciarem é através de uma marca forte, uma marca diferenciadora. Os empreendedores devem apostar na diferenciação da marca e construir uma forte identidade, posicioná-la no mercado com uma proposta de valor. Lencastre reforça a importância da diferenciação quando afirma “a essência da startup é a diferenciação”, um empreendedor cria uma startup, um negócio novo que está intimamente ligado à ideia da diferenciação.

Apesar de os empreendedores contarem com um *budget* limitado e equipas reduzidas, o pensamento de colaboração está presente, pois as organizações são mais horizontalizadas e com menos hierarquia, no entanto, as startups enfrentam diversos desafios. Os maiores reptos com que se confrontam quando desenvolvem uma marca são, na opinião de Laura Busche, a

dificuldade de criar a história da marca, mas uma história de marca que vá para além dos atributos e benefícios funcionais. Manifestam dificuldade na articulação desta vertente com os atributos de valor, conectar o produto com os benefícios simbólicos e psicológicos. Nenhuma decisão é tomada apenas pelo lado racional, nem tão pouco, se levada pela emoção. Estes dois fatores precisam estar balanceados para gerar um misto de encantamento e pensamento lógico no consumidor, que assim fará uma compra consciente e por impulso. A autora deixa quatro conselhos aos empreendedores portugueses: 1) têm que decidir estratégias para fazer sobressair a startup num mercado ágil, para que a mensagem impacte públicos, que numa fase inicial serão os *early adopters*, públicos esses mais informados e exigentes que nunca. Os empreendedores mostram dificuldade no raciocínio estratégico e, por isso, a maioria dos empreendedores não cria “um projeto bem-sucedido logo à primeira tentativa”. O sucesso vem depois de muita experimentação e, claro, de uma dose certa de erros. 2) Os empreendedores, especialmente os que estão no início de atividade devem partilhar as lições aprendidas, partilhar conhecimento e ferramentas que utilizam; 3) relativamente à velocidade com que tudo acontece no mercado é imperativo que as startups apostem na investigação interna, ou seja, para a tomada de decisão, não devem depender tanto de dados de fontes secundárias. Devem apostar na investigação primária, realizada pela startup, e que permita decidir rapidamente. As startups normalmente contratam a fornecedores externos o tema da investigação quando normalmente não conseguem resolver o problema, é positivo ser preventivo e pró-ativo. Portanto, as startups deveriam formar um departamento interno que se encarregue de fazer entrevistas em profundidade ou questionários estruturados, ou outro qualquer método de investigação para a tomada de decisão. Finalmente, 4) a partir do momento que a marca se abre para o mundo, os empreendedores competem a nível global e não local, por isso a autora refere que “hoje em dia a qualquer momento, um competidor estrangeiro converte-se no competidor local e pode fazer frente ao negócio em questão de dias. Uma startup tem que ajustar a narrativa de marca ao mercado global onde pretende entrar para chegar até ele com uma oferta de valor ajustada. A mensagem tem que se adaptar aos contextos onde a startup pretende chegar, porque as condições socio-culturais, as expectativas, necessidades, gostos, desejos e interesses dos clientes são encaradas de uma determinada forma e quando se opera no mercado, as expectativas podem ser outras. A marca tem que ser “camaleónica nesse sentido e, adaptar-se. As marcas *lean* têm conversas e não monólogos” Busche, 2014, p.7.

Na opinião de empreendedores e especialistas, o futuro do *branding* na era digital, caracterizada pela aceleração com que tudo acontece, leva a que as empresas tenham que se adaptar às mudanças e desenvolver novas competências e o consumidor passou a ter um papel ativo e criativo na comunicação. As mudanças na gestão da marca são que as empresas mais pequenas, mais rápidas e que tomam decisões *just in time*, talvez sejam as vão poder transformar a marca à velocidade daquilo que o mercado exige. A conectividade leva a que se troque o monólogo pelo diálogo e as empresas devem participar estratégica e ativamente nessas interações, a empresa está mais próxima do público há, portanto, um estreitamento de relações. Cliente e empresa estão lado a lado no processo de comunicação numa interação constante. O acesso a mercados internacionais é mais facilitado e com investimentos mais controlados, aumenta a concorrência, mas também aumenta as oportunidades de crescimento. É possível monitorizar o desempenho da marca e medir os resultados para depois reposicionar, reajustar, redesenhar a estratégia de comunicação. É importante reduzir o tempo que a startup demora para aprender as lições do mercado, porque as tendências mudam muito rapidamente. Emergem novos canais e novas redes sociais e, exigem profissionais com novas qualificações, é imperativo a presença nestes canais e essa decisão é da responsabilidade das empresas todos os dias. A velocidade com que os canais de comunicação se têm desenvolvido versus aquilo que são as qualificações dos profissionais

disponíveis torna-se uma questão a ponderar pelas empresas. A autora referida afirma que a estratégia tem que ser desenhada com rapidez, caso contrário perde-se uma janela de oportunidades. No *Lean Branding* recorre-se a uma metáfora, o camaleão e o dinossauro para explicar como as empresas que desenvolvem uma estrutura organizacional pesada e com muita “fricção”, tomadas de decisão e processos demorados, não se estão a preparar bem para conseguir alcançar o êxito.

O consumidor está mais próximo das empresas, num processo de horizontalização e, portanto, surgem novas possibilidades de interação e influência nos consumidores. O grande desafio é que as marcas têm que ter bem presente que clientes e empresas estão “lado a lado” na comunicação. Neste cenário surgem novos perfis de consumidores criados a partir da evolução tecnológica, os *prosumers* e os *adprosumers* e a internet aproxima a marca destes públicos, possibilita a co-criação de produtos e conteúdo, para que a disseminação da imagem da marca seja melhor conseguida. Segundo Paulo de Lencastre o futuro do *branding* na era digital “passa a ser menos centralizado nos *stakeholders* proprietários da marca para eles puderem assistir, ou até mesmo ser-lhes imposta a gestão da marca através terceiros (...) Está muito mais aberto em esquema de co-criação dos *stakeholders* na conceção do produto, na conceção da comunicação, na política de preço e descontos. A gestão da marca vai tender a ser mais aberta e multifacetada, passar a ser mais democrática. No sentido que há muito mais *stakeholders* a poder criar elementos de marca”.

Pela informação recolhida quer nas entrevistas, quer nos inquéritos constatou-se que os empreendedores elaboram uma estratégia de comunicação prévia para comunicar a marca numa fase mais avançada do negócio, normalmente após o terceiro ano. No início as preocupações da startup são ultrapassar as limitações de recursos financeiros e humanos. Esta afirmação responde à pergunta de investigação: “As startups portuguesas trabalham de forma planeada a gestão de comunicação de marca?”. Foi confirmado que a comunicação de marca tem um impacto positivo na alavancagem dos negócios, esta situação prova a importância que este tema assume. Arriscado (2015) refere que atualmente não basta ter um bom produto ou um serviço distinto, é fundamental dá-lo a conhecer, valorizando-o, e tal só é possível através da comunicação. O digital é o meio de comunicação por excelência destes negócios para conquistar novos clientes e trabalhar a interação com o cliente, abrindo desta forma a porta à co-criação. As *startups* parecem ter uma relação mais próxima com as redes sociais, porque lhes dão visibilidade a custo zero, colocam-nas em contacto com o mundo em frações de segundos, porque não exigem nada em troca, apenas conteúdos de qualidade e a manutenção da relação de qualidade com o cliente. “A web permite que quase todos tenham a chance de servir diretamente aos seus consumidores e transformar um relacionamento numa poderosa experiência de construção de marca” (Aaker & Joachimsthaler, 2007, p. 224).

Porque são nativos digitais, as redes sociais digitais são selecionadas e pensadas desde o início do negócio em função dos objetivos, estratégias e porque servem como uma primeira abordagem ao mercado, avaliando o interesse do consumidor no produto/serviço ou campanha. Os *social media* mais utilizados são o Instagram, Facebook, LinkedIn, Twitter, Youtube e recorrem a diversas estratégias como o marketing de conteúdo, o *storytelling*, os vídeos, os *posts* com imagens apelativas, mensagens curtas, passatempos, as *stories*, os influenciadores e nano influenciadores.

Face a uma panóplia de estratégias (a título de exemplo, a Kickstarter, que é o maior site de financiamento coletivo do mundo e apoia projetos inovadores, funciona simultaneamente como plataforma de comunicação), ferramentas e serviços de marketing digital, constatou-se que os empreendedores portugueses utilizam as mais conhecidas. Salienta-se as ferramentas de futuro;

as *chatbots*, que são ainda pouco exploradas pelos empreendedores portugueses. Como são negócios em crescimento, escaláveis e disruptivos, a par das novas tendências para persuadirem as audiências, devem procurar estar na linha da frente no domínio do marketing digital.

Toda esta evolução conduziu as empresas a gerirem os seus negócios de forma completamente diferente, porque tudo acontece mais rápido e os gestores conseguem monitorar o comportamento de uma marca especialmente pelos constantes *feedbacks* dos públicos, em tempo real. Os *community managers*, os *marketeers*, os gestores de comunicação e *branding* estão na linha da frente munidos desta informação para poderem fazer o *revamp* necessário. Por tudo o que ficou registado no capítulo 5, entendemos que os profissionais das startups têm que acompanhar as tendências enumeradas, devem sentir o pulsar de mercado e desenvolverem estratégias para o *costumer discovery* (apostar no produto que as pessoas querem comprar), tendo obviamente o *branding* como preocupação inicial.

6.3 Contributos para a Gestão e para a Academia

Em resultado da investigação efetuada e com o pressuposto desta ter aumentado os conhecimentos tanto para o mundo empresarial como académico, de seguida é apresentado um conjunto de 8 contributos. Apesar de haver ainda um amplo espaço de investigação sobre o *branding* aplicado ao universo das startups, entendemos que os contributos extraídos desta investigação para a Academia são os que a seguir se elencam:

- 1) Maior compreensão sobre a forma como os empreendedores portugueses, do universo das startups, definem e gerem a marca e que importância lhe atribuem em face de dimensões como o sistema de identidade, estenografia, imagem, logotipo, empresa, sistema de valor e relacionamento.
- 2) Demonstrar que a gestão de uma marca está acessível a empresas com recursos humanos e financeiros limitados. Através da aplicação dos princípios da metodologia *Lean Branding*, é possível trabalhar a gestão de marca com um *budget* mais modesto, desmistificando a ideia que a gestão da marca apenas está acessível a grandes empresas.
- 3) Divulgar as tendências do *branding* na era digital em que o consumidor está mais conectado. As mudanças que se preveem nesta área para os empreendedores, demonstram que o sucesso de uma marca na internet está condicionado pela sua capacidade de interagir com consumidores e usuários num esquema de co-criação.
- 4) Apresentação de uma proposta de definição conceptual de startup, tendo em conta o ciclo de vida e número de colaboradores, dada a existência de vários conceitos que se concentram na filosofia, foco (inovação de produto/serviço ou modelo de negócio), investimento e objetivos (aumentar a escala, aumentar o volume de negócios e aumentar os mercados em que opera).

Desta investigação resultam 4 contributos para os empreendedores, para os ajudar a trabalhar o *branding* num mercado muito concorrencial, volátil e agressivo:

- 1) A gestão da marca deve ser uma preocupação desde a fase em que surge a ideia de negócio e não somente depois de passar o vale da morte.

2) A marca impacta o sucesso do negócio, pelo que não deve restringir-se à criação da identidade visual (nome, logotipo, tipografia, paleta de cores, *slogan*, etc..) mas revelar-se um esforço contínuo de construção da identidade e afirmação de um posicionamento diferenciador e relevante, assente numa estratégia de comunicação integrada de marca, conjugando os meios online e offline (*omnichannel*) mais adequados aos objetivos e budget, por forma a obter ganhos de notoriedade e reputação.

3) Apresentação do conceito Marca Mínima Viável (MVB -*Minimum Viable Brand*). Quando trabalhada de forma estratégica e, conforme a metodologia *Lean Branding*, aporta resultados positivos para as startups, de que se destacam maior capacidade de interação com o cliente, maior consistência e uniformização de atuação para um melhor alinhamento da marca ao mercado (*brand market fit*), garantindo o fortalecimento da marca e permanência no mercado.

4) Difundir os conselhos da autora da metodologia *Lean Branding* sobre a gestão da marca, como resultado da experiência acumulada ao longo de nove anos enquanto mentora de diversas startups, de forma a que os empreendedores portugueses possam aplicá-los na prática, desenvolvendo competências que lhes permitam responder com profissionalismo e rigor aos desafios que enfrentam.

6.4 Limitações do Estudo e Sugestões para Futuras Investigações

Antes de se referir as limitações do estudo, salienta-se os entraves com que nos deparamos para desenvolver, sobretudo o estudo quantitativo. Inquirir empreendedores tornou-se um desafio a cada passo do percurso, pela indisponibilidade demonstrada para participarem no estudo, alegando falta de tempo e inúmeras solicitações de outras investigações.

De um universo de 2700 startups em 2019, trabalhou-se com uma amostra de 259 respondentes, contudo, para se assegurar a representatividade da mesma, o inquérito *online* prolongou-se por 9 meses, sendo até necessário um *forcing* por telefone. Alegou-se nos e-mails enviados, assim como nas conversas telefónicas estabelecidas com o público envolvido, que este projeto de investigação pretende aportar conhecimento inovador e útil para os empreendedores nacionais, tendo na marca um dos seus principais ativos de afirmação num mercado altamente concorrencial e volátil. Portanto, produção de conhecimento que interessa a ambas as partes. Refere-se também que a literatura sobre startups é muito escassa e condensada em poucos autores, daí que o que o cruzamento da informação recolhida com a literatura convencional, para um confronto de ideias, ficou aquém do desejado. A gestão de comunicação de marca das startups abarca muitos aspetos que não foram abordados na presente tese de doutoramento e que podem ser objeto de estudo para futuras investigações (a realizar por académicos e profissionais envolvidos na gestão da marca), mais concretamente:

1) Apresentar uma proposta de modelo para a elaboração de um plano de comunicação estratégico de marca específico para as startups que leve em consideração o fator tempo, budget e velocidade;

2) Estudar a utilização da metodologia *Lean Branding* numa startup ou num grupo de startups. Importa assegurar que haja um confronto de resultados anteriores e posteriores à aplicação da metodologia;

3) Traçar o perfil dos responsáveis de comunicação ou *community manager* no universo das

startups;

4) Realizar um trabalho de investigação mais atual que permita aferir o posicionamento de Portugal em relação a outros países, uma vez que não existem estudos comparativos recentes sobre a gestão de comunicação de marca das startups portuguesas face às startups internacionais e porque o único estudo que faz uma breve comparação sobre o *branding*, marketing e promoção entre Portugal e Silicon Valley reporta ao ano de 2013.





REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aaker, D. (1991). *Marcas. Brand Equity. Gerenciando o valor da marca*. (10º ed.) Negócio Editora.
- Aaker, D. (1996). *Building Strong Brands*, New York, The Free Press.
- Aaker, D., & McLoughlin, D. (2010). *Strategic Market Management*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Aaker, J. (1997). The dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research*, Vol. 34, (pp. 347-356).
- Aaker, J. (2007). Dimensions of Brand Personality. *Journal of Marketing Research*. Research paper series, Stanford Graduate School of Business, Vol. 34, nº 3, 347-357.
- Aaker, D. (2011). *Criando e administrando marcas de sucesso*. Trad. Eduardo Lasserre. (3ª ed.) São Paulo: Futura.
- Abimbola, T. (2001). Branding as a competitive strategy for demand Management in SME, *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 13 (2), 97-106.
- Abimbola, T., & Vallaster, C. (2007). Brand, organisational identity and reputation in SMEs: an overview, *Qualitative Market Research: An International Journal*, 10(4), 341-349.
- Agência para a Competitividade e Inovação (IAPMEI), Produtos e Serviços de Estatística (PSE), (2017). Retrato Digital das PME Portuguesas. https://www.incode2030.gov.pt/sites/default/files/retrato_digital_das_pme_portuguesas_-_2017.pdf. Acesso em 15/05/18.
- Almeida, L., & Freire, T. (2000). *Metodologia da Investigação em Psicologia e Educação*. Braga: Psiquilíbrios.
- Allen, T. Simmons, J. (2010). Identidade visual e verbal. In R. Clifton, J. Simmons. (Ed.), *O Mundo das Marcas*, (pp.133- 140). Lisboa: Actual Editora. ISBN: 978-972-99078-6-9.
- Annual Report On European SMEs 2018/2019. November 2019. *Research & Development and Innovation by SMEs*. <http://doi.org/10.2826/500457>. Acesso em 20/12/2019.
- Airey, D. (2010). *Logo design love*. Berkeley, CA: New Riders.
- Ardishvili, Alexander/Reynolds, Paul P./Williams, Mary (1996), Evolution of the Marketing Function in Emerging Firms, Eds. Hills, Gerald E./Teach, Richard D./Geursen, Gus M. (pp. 373–388). *Research at the Marketing/Entrepreneurship Interface (Proceedings)*.
- Arriscado, P. (2015). Tenho dois amores: as marcas e as notícias. *Marketing a preto e branco*. 119-130. Porto: Edições Vida Económica (Coordenação: Ferreira P. & Oliveira E. R.).
- AMA - American Marketing Association (1960), Definitions of Brand (Dictionary Online): A Glossary of Marketing Terms, Chicago.
- Aparici, R. e García-Marín, D. (2018). Prosumers and emirecs: Analysis of two confronted theories. (Prosumidores e emirecs: Análise de duas teorias). *Revista Científica Educomunicação*. Comunicar, 55, 71-79. <https://doi.org/10.3916/C55-2018-07>
- Aspara, J., & Tikanen, H., (2008). Significance of corporate brands for business-tobusiness companies, *The Marketing Review*. 8 (1), 43-60.
- Barbu, C., Barbu, R., & Barbu, M. (2010). Branding in Small Business. *Management and Marketing Journal*. 8, 31-38.
- Bazzo, J., Domakoski, M., & Arauz, R. (2012). Planejamento estratégico e comunicação organizacional para uma empresa de internet: o caso da plataforma Agenda Fácil. Dito efeito. Vol. 3, 1-16. <https://periodicos.utfpr.edu.br/de/article/view/2134/2049>. Acesso em 03/02/17.
- Balmer, J., Mukherjee, A., Greyser, S., & Jenster, P. (2006). Consumer Empowerment. *European Journal of Marketing*, 40, 7-8.
- Bedendo, M. (2015). Branding para empreendedores. Ferramentas práticas para criar e gerenciar sua Marca potencializando o sucesso do seu negócio. São Paulo: M. Books.
- Berger, J. (2016). *Invisible Influence: The Hidden Forces that Shape Behavior*. Simon & Schuster, (1st ed).
- Berganza Conde, Mª Rosa y Ruiz San Román, & José. A. (2005). *Investigar en comunicación. Guía práctica de métodos y técnicas de investigación social en comunicación*. Madrid: McGraw Hill.

- Berthon, P., Michael T., Ewing, & Napoli, J. (2008). Brand Management in Small to Medium- Sized Enterprises. *Journal of Small Business Management* 46 (1), 27–45.
- Blank, S. (2010). What's A Startup? First Principles. <https://steveblank.com/2010/01/25/whats-a-startup-first-principles/>. Acesso em 30/11/2017.
- Blank, S. (2011). *Entrepreneurship is an Art not a Job*. <https://steveblank.com/2011/03/>. Acesso em 02/12/2017.
- Blank, S., & Dorf, B. (2012). *The startup owner's manual: The step-by-step guide for building a great company*. BookBaby.
- Blank, S. (2013). *Why the Lean Startup changes everything*. <https://steveblank.com/2013/04/16/when-hell-froze-over-in-the-harvard-business-review/>. Acesso em 20/11/2017.
- Blank, S., & Dorf, B. (2014). Manual do Empreendedor. *O Guia passo a passo para construir uma grande empresa*. Startup - Manual do Empreendedor - GoConqr Logo. ISBN: 978-85-7608-782-3.
- Blank, S. (2020). Rising out of the Crisis: Where to Find New Markets and Customers. <https://steveblank.com/category/customer-development/>. Acesso em 20/09/20
- Busche, L. (2014). *Lean Branding: Creating Dynamic Brands to Generate Conversion*. https://www.researchgate.net/publication/258236292_Lean_Branding. ISBN: 978-1-449-37302-3. Acesso em 07/07/2017.
- Burnett, J., & Moriarty, S. (1997). *Introduction to Marketing Communications, an integrated approach*, Prentice-Hall: New Jersey.
- Castells, M. (2003). *A galáxia da internet: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade*. Trad. Maria Luiz X. de A. Borges. Rio de Janeiro: Jorge Zahar.
- Castells, M. (2017a). *A sociedade em rede*. 18ª edição. São Paulo: Paz & Terra.
- Castells, M. (2017b). *O poder da comunicação*. 2ª edição. São Paulo: Paz & Terra.
- Castro, J. P. (2002). *Comunicação de Marketing*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Cerem Comunicación, Internacional Business School. (2020). *Lean marketing clave para emprendedores*. <https://www.cerem.ec/blog/lean-marketing-clave-para-emprendedores>. Acesso em 13/06/2020.
- Costa, J. (2009). *DirCom Hoy. Dirección y Gestión de la Comunicación en la nueva economía*. Barcelona: Costa Punto Com. ISBN: 978-84-612-6816-0.
- Costa, J. (2011). *Design para os olhos. Marca, Cor, Identidade e Sinalética*, (1ª ed). Lisboa: Dinalivri, 2011. ISBN 978-972-576-588-4.
- Côrte-Real, A. (2007). Valor da marca. *Prisma.com* (Portugal), n. 4, 128-134. <http://hdl.handle.net/20.500.11959/brapci/68992>. Acesso em: 24/ 07/2018.
- Costa –Sánchez, C., & Túñez-López, M. (2018). Adprosumidores, medios sociales, vídeo online y Comunicación Corporativa. Tendencias inmediatas. *Comunicación Organizacional en entornos onlie. Gestión, actores y recursos. Cuadernos Artesanos de Comunicación*, nº 149, 13-28. La Laguna (Tenerife): Latina. <http://www.cuadernosartesanos.org/2018/cac149.pdf>. Acesso em 9/05/2019.
- Cruz, J. (2015). *Startup's: Conceitos, mercado digital, e desenvolvimento no Brasil*. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/353358537/1-Capitulo-Startup-Jaciara-Cruz>. Acedido em 03/02/2019.
- Chernatony, L. (2006). *From Brand Vision to Brand Evaluation* (2nd ed.). Oxford: Elsevier.
- Chernatony, L., McDonald, M., & Wallace, E. (2011). *Creating Powerful Brands*, (4th ed.) Oxford: Elsevier;
- Christodoulides, G., & De Chernatony, L. (2009). Consumer-based brand equity conceptualization and measurement – A literature review, *International Journal of Market Research*, 52 (1), 43-65.
- Chernatony, L., & Dall'Olmo Riley, F. (1998). Defining a 'brand': beyond the literature with experts' interpretations, *Journal of Marketing Management*, Vol. 14, 417-443.
- Chernatony, L. (2001). A Model for Strategically Building Brands. *Journal of Brand Management*, 9(1), 290-298.
- Dobbe, T. (2018). The power of defining product: Brand Fit Vs Product-Market fit. <https://www.valueinspiration.com/defining-product-brand-fit-vs-product-market-fit/>. Acesso 02/05/19.
- Dun & Bradstreet. (2017). *Empreendedorismo em Portugal, Retrato do Tecido Empresarial. Informa* (3ª ed.). Acesso em 10/01/2018.

- Ermano T. (2013). O poder da comunicação no início de uma Startup. Baguete. <https://www.baguete.com.br/artigos/1208/thiago-ermano/22/03/2013/o-poder-da-comunicacao-no-inicio-de-uma-startup>. Acesso em 4/07/2016.
- European Commission (2019). Annual Report on European SMEs 2018/2019. Research & Development and Innovation by SMEs. <https://www.dgae.gov.pt/comunicacao/destaques/comissao-europeia-relatorio-anual-das-pme-europeias-20182019.aspx>. Acesso em 27/05/2020.
- European Startup Monitor 2019-2020. http://www.europeanstartupmonitor2019.eu/EuropeanStartupMonitor2019_2020_21_02_2020-1.pdf. Acesso em 27/06/2020
- Gómez, F. D., Hernández-Santaolalla, V., & Sanz-Marcos, P. (2018). Influencers, marca personal e ideologia política en Twitter. *Cuadernos.info*, (42), 19-37. <https://doi.org/10.7764/cdi.42.1348>.
- Fresneau, V (2020). *How to build a Minimum Viable Brand Experience for your startup*. <https://www.eu-startups.com/2020/07/how-to-build-minimum-viable-brand-experience-for-your-startup/>. Acesso em 21/09/2020.
- Fontana, A. & J. H.Frey (1994). *Interviewing, the Art of Science*, in Handbook of Qualitative Research, Denzin, N. K. e Y. S. Lincoln (Editores), Thousand Oaks, CA: Sage.
- Fortin, M. (2009). *O processo de investigação: da concepção à realização*. (5ª ed.) Loures, Lusociência.
- Fowler, G. (2017). Verbete Draft: O que é Scale-up. <https://www.insper.edu.br/noticias/verbete-draft-o-que-e-scale-up/>. Acesso em 25/04/2017.
- Gardberg, N. A. (2017). Corporate reputation: Fashion, fad, or phenomenon? *Corporate Reputation Review*, 20(3-4), 177-180. <http://doi.org/10.1057/s41299-017-0033-4>.
- Gardner, J., & Cooper, B. (2014). *Entrepreneur's Guide To The Lean Brand: How Brand Innovation Builds Passion, Transforms Organizations and Creates Value*. Kindle edition.
- Gitahy, Y. (2018). O que é uma startup. Exame online. <https://exame.com/pme/qual-e-o-ciclo-de-vida-de-uma-startup/>. Acesso em 25/04/2018.
- Graham, P. (2012). Startup=Growth. Want to start a startup? <http://www.paulgraham.com/growth.html>. Acesso em 12/05/2018.
- Gobé, M. (2002). A Emoção das Marcas: Conectando marcas às pessoas. Rio de Janeiro: Campus.
- Goodyear, M. (1996). Divided by a common language: diversity and deception in the world of global marketing, *Journal of the Market Research Society*, 38 (2), 105- 122.
- Gruber, M. (2002). Marketing in New Ventures: Theory and empirical evidence, *Schmalenbach Business Review*, Vol. 56, n. 2, Abril, 164-199.
- Guba, E. (1990). *The Paradigm Dialog*, Newbury Park, CA. Sage Publication.
- Grönroos, C. (2011). Value co-creation in service logic: A critical analysis. *Marketing Theory*, Vol. 11, n. 3, (pp. 279-301).
- Harris, L. e Rae, A. (2010), “The online connection: transforming marketing strategy for small businesses”, *Journal of Business Strategy*, Vol. 31, nº. 2, 4-12.
- Hill, M., & Hill, A. (2002). *Investigação por Questionário*. (2ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- IMB (2017). *IBM SPSS Statistics Algorithms*. IMB Corp., Armonk, NY.
- Inskip, I. (2004). Corporate branding for small to medium-sized businesses - A missed opportunity or an indulgence? *Journal of Brand Management*. 2 (5): 358-365.
- Lawrence, Kirk. (2013). Developing leaders in a VUCA environment. Carolina do Norte, Estados Unidos da América: Kenan-Flagler Business School (University of North Carolina). <https://www.kenanflagler.unc.edu/~media/Files/documents/executive-development/developing-leadersin-a-vuca-environment.pdf>. Acesso em 10/07/2018
- Leadership business consulting (2013). Estudo do Ecossistema de Apoio ao Empreendedorismo de Base Tecnológica em Portugal e Silicon Valley. https://www.tice.pt/sites/default/files/projetos-pdf/estudo_sobre_empreendedorismo_sv.pdf.
- Kapferer, J. (1991). *Marcas - Capital de empresa*, Lisboa: Edições CETOP
- Kapferer, J., & Thoenig, J. (1991). *La marca: Motor de la competitividad de las empresas y del crecimiento de la economia*. Madrid: McGraw-Hill. ISBN 8476157096.

- Kapferer, J. (1992). *Strategic Brand Management: New approaches to creating and evaluating brand equity*. Nova Iorque: The Free Press.
- Kapferer, J. (1995). *Stealing brand equity: measuring perceptual confusion between national brands and "copycat" own labels*, (pp. 96- 103). *Marketing and Research Today*, 2 (May).
- Kapferer, J. (2000). *A Gestão de Marcas Capital da Empresa* (2ª ed.), Sintra: CETOP.
- Kapferer, J. (2001). *Les Marques Capital de l'Entrepirise: créer et développer des marques fortes* (3ª ed.), Paris: Éditions d'Organisation.
- Kapferer, J. (2003). *As Marcas, Capital da Empresa: Criar e desenvolver marcas fortes*. Porto Alegre: Bookman.
- Kapferer, J. (2004). *The New Strategic Brand Management*. (3rd ed.), Kogan Page, Londres, Reino Unido.
- Kapferer, J. (2012). *The New Strategic Brand Management: advanced insights and strategic thinking*. (5th ed.), London: Kogan Page.
- Keller, K. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1–22.
- Keller, K. (2003). *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*. (2nd ed.), Upper Saddle River: Prentice Hall
- Keller, K., & Machado, M. (2006), *Gestão estratégica de marcas*, São Paulo: Pearson Prentice Hall. Kilbourne.
- Keller, K. (2013). *Strategic Brand Management: building, measuring and managing brand equity*. (4th ed.), Hampshire: Pearson.
- Kepler, J (2019). Quando uma Startup deixa de ser Startup? <https://medium.com/@joaokepler/quando-uma-startup-deixa-de-ser-startup-827b436f6a70>. Acesso em 14/05/2019.
- Knapp, D. (1999). *Brand Equity. Risk Management*, Vol. 46, (pp.71-74).
- Kotler, P., & Bes, T. (2004): *Marketing lateral. Uma abordagem revolucionária para criar novas oportunidades em mercados saturados*. Rio de Janeiro: Elsevier: Editora Campus.
- Kotler, P., & Armstrong, G., (2005). *Marketing: an introduction*, (7th ed.) New Jersey: Pearson Education.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Administração de Marketing*, (12ª ed.) São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Kotler, P., Iwan S., & Hermawan K. (2010). *Marketing 3.0: As forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano*. (4ª ed.), Rio de Janeiro: Elsevier.
- Kotler, P. H., & Kartajaya, H. (2011). *Marketing 3.0: Do Produto e do Consumo até ao Espírito Humano*. Lisboa: Actual Editora.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Principles of Marketing*. (14th ed.) New Jersey, Pearson Prentice Hall, (pp. 132-163; 406-525).
- Kotler, P., Keller, K., & Kevin L. (2012). *Administração de Marketing*. Tradução de Sónia Midori Yamamoto. (14 th ed.) São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. New Jersey: Wiley.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2018). *"Marketing 4.0: When Online Meets Offline, Style Meets Substance, and Machine-to-Machine Meets Human-to-Human"*. <https://www.marketingjournal.org/marketing-4-0-when-online-meets-offline-style-meets-substance-and-machine-to-machine-meets-human-to-human-philip-kotler-hermawan-kartajaya-iwan-setiawan/>. Acesso em 13/01/2020.
- Kotler, P.; Sarkar, C. (2018). *Brand Activism - from purpose to action*. Idea Bite Press.
- Krake, F. (2005). Successful brand management in SMEs: a new theory and practical hints. *Journal of Product & Brand Management* (pp. 228–238).
- Kreutz, E. (2001). *As principais estratégias de construção da identidade visual corporativa*. Porto Alegre, Brasil: Biblioteca Ir. José Otão - Universidade Católica do Rio Grande do Sul.
- Las Casas, Alexandre L. (2010). *Marketing Interativo: a utilização de ferramentas e mídias digitais*. São Paulo: Saint Paul Editora.

- Leal, P. (2013). Afinal o que é uma Startup?. Administradores.com. <https://administradores.com.br/artigos/afinal-o-que-e-uma-startup>. Acesso em 15/03/2108.
- Lencastre, P. (1999). Marca: o Sinal, a Missão e a Imagem. *Revista Portuguesa de Marketing*.
- Lencastre, P. (2005) O livro da marca, Lisboa Dom Quixote. Coordenação (Eds), Lisboa: Dom Quixote.
- Lencastre, P. (2007). *A Marca: O Sinal, A Missão e a Imagem. O Livro da Marca*. Lisboa: Dom Quixote.
- Lencastre, P., & Côte-Real, A. (2009). Teoria Semiótica contra a Branding Myopia: Um modelo integrado para construção, análise e gestão da marca. *Revista Pensamento & Realidade*, Vol. 24 (nº 2), 11 - 27.
- Lencastre, P., & Côte-Real, A. (2010). One, two, three: A practical brand anatomy. *Journal of Brand Management*. 17(6):399-412. DOI: 10.1057/bm.2010.1.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Rodrigues, JV., & Dionísio, P. (2004). *Mercator XXI : teoria e prática do marketing*. 10ª Ed. - Gestão & inovação. Ciências de gestão. Lisboa: Dom Quixote.
- Marta, C., Martínez E. & Sánchez L. (2013). The i-Generation and its Interaction in Social Networks. *Cadernos comunicar: Analysis of Coca-Cola on Tuenti Zaragoza/Granada (Spain)*. <http://dx.doi.org/10.3916/C40-2013-02-04>
- Marôco, J. (2018). *Análise Estatística com o SPSS Statistics* (7th ed.). Pêro Pinheiro: ReportNumber.
- Martínez-Sala, A. M., Monserrat-Gauchi, J., & Campillo Alhama, C. (2017). The relational paradigm in the strategies used by destination marketing organizations. *Revista Latina de Comunicación Social*, (72), 374-396. <https://doi.org/10.4185/RLCS-2017-1170>.
- Martínez-Sala, A. M., Segarra-Saavedra, J., & Monserrat-Gauchi, J. (2018). Los millennials como prosumers y adprosumers en las redes sociales corporativas. *Cuadernos.info*, (43), 137-159. <https://doi.org/10.7764/cdi.43.1335>
- Gitahy, Y. (2018). O que é uma startup. Exame online. <https://exame.com/pme/o-que-e-uma-startup/>. Acesso em 25/04/2019.
- Marques, J., Freitas, D. (2018). Método DELPHI: caracterização e potencialidades na pesquisa em Educação. V. 29, N. 2 (87). <https://doi.org/10.1590/1980-6248-2015-0140>.
- Meadon, D. (2018). *Branding Unicorns: A startup's guide to minimum viable branding (part 1)*. Acesso em 25/09/2018.
- Michaelidou, N., Siamagka, T., & Christodoulides, G. (2011). Usage, barriers and measurement of social media marketing: An exploratory investigation of small and medium B2B brands. *Industrial Marketing Management*, 40(7), 1153-1159. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.09.009>
- Minayo, Marília Cecília de Souza (Org.) (2003). *Pesquisa Social: teoria, método e criatividade*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Minayo, Marília Cecília de Souza (Org.) (2014). *O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde*. 14. ed. São Paulo: Hucitec, p. 407.
- Miranda, A. (2017). Vantagem competitiva em pequenos negócios: Perspectivas à luz das capacidades dinâmicas – caso São Luís. https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/16105/1/anderson_lourenco_oliveira_tese_doutoramento.pdf.
- Mollerup, P. (1999). *Marks of Excellence: the history and taxonomy of trademarks*. London: Phaidon.
- Mourad & Serralvo (2018). Estudo sobre a influência do posicionamento de marca no desempenho competitivo das organizações. *Future studies research jornal*. Vol. 10, n.3, 427 – 449.
- Moraes, R., Moraes, N., Alves, S., Malcher, I., Vianna, K., & Silva, P. (2015). Empreendedorismo, startup e inovação em empresas incubadas de base tecnológica na região metropolitana de Belém. *Revista de Administração e Contabilidade*, Vol. 1, n. 2.
- Moreira, J. M. (2006). Investigação quantitativa: Fundamentos e Práticas. In. J. A. Lima & J. A. Pacheco (Org.). *Fazer Investigação. Contributos para a elaboração de dissertações e teses*. Porto. (pp. 41-84) Porto Editora.
- NovaSBE Center (2018). Estudo da Maturidade Digital das empresas portuguesas. Acesso em 18 Novembro 2018: https://iefp.eapn.pt/docs/EDE1_ey-estudo-da-maturidade-digital-das-empresas-portuguesas.pdf.

- O'Driscoll A., & John A. Murray (1998). The Changing Nature of Theory and Practice in Marketing: On the Value of Synchrony, *Journal of Marketing Management*, Vol. 14, 391.
- Olins, W. (2003). *On Brand*. London: Thames & Hudson.
- Osborne, Collins, S., Ratcliffe, M., Millar, R., & Duschl, R. (2003). What “Ideas-about-Science” should be taught in school science? A Delphi study of the expert community. *Journal of Research in science teaching*, 40 (7), 697-698.
- Park, C., Jaworski, B.J., & MacINNIS (1986). *Strategic Brand Concept-Image Management*, *Journal of Marketing*, Vol. 50, (pp. 621-35).
- Pereira, A. (2015). O Papel das Redes Sociais no Desempenho das PME. Tese de Mestrado, Universidade da Beira Interior, Ciências Sociais e Humanas. https://ubibliorum.ubi.pt/bitstream/10400.6/6042/1/4297_8262.pdf
- Pereira, J. (2020). *E que tal passar do mundo VUCA para o mundo BANI?* <https://www.startandgo.pt/m/pt/article?id=1802&name=E-QUE-TAL-PASSAR-DO-MUNDO-VUCA-PARA-O-MUNDO-BANI>. Acesso em 04/01/2021
- Peón, Maria L (2009). *Sistemas de identidade visual*. 4 Ed. Rio de janeiro: 2 AB.
- Prahalad, C., & Ramaswamy, V. (2004). *The Future of Competition: Co-Creating. Value with Customers*. Boston, MA: *Harvard Business School Press*.
- Produtos e Serviços de Estatística (2017). Retrato Digital das PME Portuguesas. https://www.incode2030.gov.pt/sites/default/files/retrato_digital_das_pme_portuguesas_-_2017.pdf. Acesso em 12/05/2018.
- Proulx, S. (2014). *Desafios e paradoxos de uma economia da contribuição*. Estudos em Comunicação, Portugal, n.15, (pp. 5-21).
- Quivy, R., & Campenhoudt, L. V. (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais*. (5ª ed.). Lisboa: Gradiva.
- Rabelo, A. (2018). *Transformação Digital: o que é e quais os seus impactos na sociedade*. <https://rockcontent.com/br/blog/transformacao-digital/>. Acesso em 24/02/2019.
- Recuero, R., Bastos, M., & Zago, G. (2015). *Análise de Redes para Mídia Social*. Porto Alegre: Sulina.
- Resnick, S., & Cheng, R. (2011). *Marketing in SMEs: a proposed '4ps' model*. In: Academy of Marketing Conference, University of Liverpool Management School, Liverpool.
- Ries, E. (2012). *A Startup Enxuta. Como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas*. Leya. <http://s-inova.ucdb.br/wp-content/uploads/biblioteca/a-startup-enxuta-eric-ries-livro-completo.pdf> - Acesso em 05/01/2019.
- Ries, E. (2018). *O estilo Startup. Como as empresas modernas usam o empreendedorismo para se transformar e crescer*. 1ª Ed. Leya.
- Ring and Halbe&Koenraads. (2018). An overview of the Portuguese Entrepreneurship Ecosystem. https://www.halbekoenraads.com/wpcontent/uploads/2018/06/BOOKLET_PORTUGAL.small_.pdf?fbclid=IwAR1b1jsdQIYHe_-3RysW_rUi9YK2DaWVWYcIKA9V5mRWmmRP87Z2PcXrfgk. Acesso 13/08/2020
- Rosa, C., & Arnoldi, C. (2006). *A entrevista na pesquisa qualitativa: mecanismos para a validação dos resultados*. Belo Horizonte: Autêntica Editora.
- Ruão, T. (2000). A Comunicação de Imagem. Um estudo de Caso. *Cadernos do Noroeste*. [http://doi.org/10.17231/comsoc.2\(2000\).1420](http://doi.org/10.17231/comsoc.2(2000).1420). Vol. 14, nº 1-2.
- Ruão, T. (2002). As marcas e o valor da imagem. A dimensão simbólica das actividades económicas. Editora Caleidoscópio. 177-189. <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/2726>.
- Ruão, T. (2006). *Marcas e Identidade – Guia da conceção e gestão das marcas comerciais*. Porto: Campo das Letras.
- Sanz de la Tajada L. M. (1994): *Integración de la Identidad y de la Imagem de la Empresa: desarrollo conceptual y aplicación práctica*. Madrid: Esic Editorial.
- Sancho, E. (2011). *Branding & PYME. Un Modelo de Creación de marca para PYMES e emprendedores*. <https://pt.slideshare.net/emiliollopis/branding-pyme-un-modelo-de-creacin-de-marca-para-pymes-y-emprendedores>. Acesso em 29/10/2017.
- Santaella, Lucia. (2018). *Semiótica Aplicada*. 2. ed. São Paulo: Cengage, p. 240.

- Serapioni, M. (2000). Métodos qualitativos e quantitativos na pesquisa social em saúde: algumas estratégias para a integração. *Ciências da Saúde Colectiva*, 5(1), 187-192. <http://www.pucrs.br/ciencias/viali/doutorado/ptic/material/textos/Metodos.pdf>. Acesso em 07/12/2017.
- Sebrae (2014). O que é uma startup? <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-e-uma-startup,6979b2a178c83410VgnVCM1000003b74010aRCRD>.
- Sebrae (2020). O que é uma startup e o que ela faz? <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pi/artigos/voce-sabe-o-que-e-uma-startup-e-o-que-ela-faz,e15ca719a0ea1710VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em 15/03/2021.
- Stelzner, M. A. (2017). *Social media marketing industry report 2017*. https://es.scribd.com/document/348447903/2017-Social-Media-Marketing-Industry-Report?secret_password=kpsZVgcHwVfmvTHEz7rH#download&from_embed. Acesso em 26/09/2018.
- Startup Genome (2020). Why Startups Fail. <https://visual.ly/community/Infographics/business/why-startups-fail>. Acesso em 13/04/2020.
- Startup Genome (2020). The Global Startup Ecosystem Report. <https://startupgenome.com/reports/gser2020>. Acesso em 24/04/2020.
- Stokes, D. (2000). Putting Entrepreneurship in to Marketing: The Processes of Entrepreneurial Marketing, *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, Vol. 2 No. 1, 1-16. <https://doi.org/10.1108/14715200080001536>.
- Stokes, D. (2000). *Entrepreneurial Marketing: A Conceptualisation from Qualitative Research*. *Qualitative Market Research*, Vol. 3, N° 1, (pp. 47-54).
- Strauus, A., & Corbin, J. (1998.) *Basics of qualitative research*. (2nd ed.) London: Sage.
- Taborda, A. (2006). O que é uma startup? http://www.gesentrepreneur.com/pdf/o_que_e_uma_start_up.pdf. Acesso em 02/05/2018.
- Tavares, V. (2016). *Gestão de Marcas: Uma abordagem empreendedora para as PME vencerem em mercados globais*. Lisboa: Escolar Editora.
- Tochetto, J. (2016). Modelos de Minimum Viable Brand (MVB) e Minimum Lovable Brand (MLB) para Startups. *Anais do III Congresso Internacional de Marcas. Branding. Economia Criativa, Belas Artes*. São Paulo, Brasil.
- Toledo, M. (2011). Startups: o que é uma startup? <http://marcelotoledo.com/startups-o-que-e-uma-startup/>. Acesso em 03/04/2018.
- Tuckman, B. W. (2000). *Manual de Investigação em Educação*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian. (pp. 321-322).
- Vaz, Gabriela Cygainski; Terres, Mellina da Silva. (2019). A Mediação do Brand Equity na Relação entre as Evidências Físicas e a Intenção de Compra em Lojas de Cosméticos. *Revista de Administração IMED*. <https://seer.imed.edu.br/index.php/raimed/article/view/2720>. <http://doi.org/10.18256/2237-7956.2019.v9i1.2720>. Acesso em 12/09/2019.
- Van Nes, I. (2012). *Dinamic Identities. How to create a living brand*. Amsterdam, Holanda: BIS Publishers. Index by studio 194, by type of client 196. 1-30. http://issuu.com/bis_publishers/docs/dynamic_identities. Acesso em 30/06/2017.
- Verbete Draft (2017). O que é scale-up. Acesso em 12 de Dezembro, 2018: <https://www.projetodraft.com/verbete-draft-o-que-e-scale-up/>
- Villafañe, J. (1998). *Imagem Positiva: gestão estratégica da imagem das empresas*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Wheeler, A. (2012). *Design de Identidade da Marca – Guia essencial para toda a equipe de gestão de marcas*. (3ª ed.) Porto Alegre, Bookman.
- Wheeler, A. (2109). *Design de Identidade da Marca - Guia Essencial para Toda a Equipe de gestão de marcas*. (5º ed.) Bookman.
- Whitelock, J., & Fastoso, F. (2007). Understanding international branding: defining the domain and reviewing the literature, *International Marketing Review*, 24 (3), 252-270.
- Wong, H.Y., & Merrilees, B. (2005). A brand orientation typology for SMEs: a case research approach, *Journal of Product & Brand Management*, 14 (3), 155-62.
- Yohn, D. (2014). Start-Ups Need a Minimum Viable Brand. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2014/06/start-ups-need-a-minimum-viable-brand>. Acedidi. Acesso em 24/06/2017

Zavalo, A. & Vega, M. (2017). Pymes como modelo económico en la creación de estrategias de comunicación. *Revista de Ciencias de la Administración y Economía*. Retos, nº 13, vol. VII, 59-74. <http://scielo.senescyt.gob.ec/pdf/retos/v7n13/1390-6291-Retos-7-13-00059.pdf>. Acesso em 04/05/2019.



ANEXOS

ANEXO 1 – TABELAS – ESTUDO QUANTITATIVO

1. Em termos gerais a marca é uma dimensão muito importante do meu negócio

Escala	Frequência	Percentagem
Sem nenhuma importância	1	0.4%
Mínima importância	5	1.9%
Razoavelmente importante	21	8.1%
Importante	50	19.3%
Muito importante	76	29.3%
Extremamente importante	106	40.9%

Média: 4.98, Desvio Padrão: 1.080

2. A estratégia de definição da sua marca foi desenvolvida:

Opção de resposta	Frequência	Percentagem
Internamente	218	84.2%
Agência de Comunicação	27	10.4%
Freelancer	14	5.4%
Crowdfunding	0	0%
Outro	0	0%

3. A gestão da sua marca:

Opção de resposta	Frequência	Percentagem
Foi definida tendo em conta um plano estratégico	108	41.7%
Desenvolve-se e adapta-se em função das aprendizagens	119	45.9%
Não obedece a nenhum plano concreto	31	12%
Outro	1	0.4%

4. Na sua opinião, a sua marca é:

- a. "Um nome, termo, símbolo, desenho ou uma combinação desses elementos que deve identificar os bens ou serviços de um fornecedor ou grupo de fornecedores e diferenciá-los dos da concorrência". (AMA - America Marketing Association, 1960)

Escala	Frequência	Percentagem
Sem resposta	4	1.5%
Discordo totalmente	1	0.4%
Discordo	4	1.5%
Discordo ligeiramente	13	5%
Concordo ligeiramente	40	15.4%
Concordo	134	51.7%
Concordo totalmente	63	24.3%

Média: 4.93, Desvio Padrão: 0.90

- b. "Quantia adicional que o consumidor está disposto a pagar para obter um produto com marca, em vez de um produto fisicamente comparável, mas sem marca". (Axelrod, 1992)

Escala	Frequência	Percentagem
Sem resposta	6	2.3%
Discordo totalmente	9	3.5%
Discordo	27	10.4%
Discordo ligeiramente	33	12.7%
Concordo ligeiramente	64	24.7%
Concordo	98	37.8%
Concordo totalmente	22	8.5%

Média: 4.11, Desvio Padrão: 1.268

- c. "Somatório dos atributos intangíveis de um produto; seu nome, embalagem e preço, sua história, reputação e a maneira como ele é promovido. A marca é também definida pelas impressões dos consumidores sobre as pessoas que a usam; assim como pela sua própria experiência pessoal". (David Ogilvy 2003)

Escala	Frequência	Percentagem
Sem resposta	3	1.2%
Discordo totalmente	1	0.4%
Discordo	4	1.5%
Discordo ligeiramente	13	5%
Concordo ligeiramente	43	16.6%
Concordo	119	45.9%
Concordo totalmente	76	29.3%

Média: 4.96, Desvio Padrão: .934

d. "Súmula de uma ideia, uma sentença e uma longa lista de atributos, valores e princípios incutidos na atuação, afirmando-se como o conjunto das informações concentrado numa palavra ou num símbolo". (Lendrevie 2000)

Escala	Frequência	Porcentagem
Sem resposta	4	1.5%
Discordo totalmente	2	0.8%
Discordo	9	3.5%
Discordo ligeiramente	20	7.7%
Concordo ligeiramente	82	31.7%
Concordo	113	43.6%
Concordo totalmente	29	11.2%

Média: 4.50, Desvio Padrão: .972

e. "Muito mais do que dar nome a uma oferta. A marca faz uma promessa aos clientes sobre como viver uma experiência e um nível de desempenho completo. Isso é o que significa viver a marca, e isso é o que faz o processo de encantamento de clientes e os tornam leais durante anos e anos". (Kotler, 2006)

Escala	Frequência	Porcentagem
Sem resposta	4	1.5%
Discordo totalmente	2	0.8%
Discordo	11	4.2%
Discordo ligeiramente	11	4.2%
Concordo ligeiramente	59	22.8%
Concordo	95	36.7%
Concordo totalmente	77	29.7%

Média: 4.82, Desvio Padrão: 1.092

f. "Um elemento-chave nas relações da empresa com os consumidores. As marcas representam as percepções e os sentimentos dos consumidores com relação a um produto e seu desempenho, tudo o que o produto ou serviço significa para os consumidores". (kotler; Armstrong, 2007)

Escala	Frequência	Porcentagem
Sem resposta	3	1.2%
Discordo totalmente	0	0%
Discordo	6	2.3%
Discordo ligeiramente	10	3.9%
Concordo ligeiramente	58	22.4%
Concordo	117	45.2%
Concordo totalmente	65	25.1%

Média: 4.88, Desvio Padrão: .914

g. "Uma combinação de símbolos, história e estratégia que representará a oferta num mercado de concorrência agressiva. A marca tem conversas com os consumidores e não monólogos. Conversas essas onde o público participa ativamente". (Busche, 2015)

Escala	Frequência	Porcentagem
Sem resposta	3	1.2%
Discordo totalmente	1	0.4%
Discordo	7	2.7%
Discordo ligeiramente	27	10.4%
Concordo ligeiramente	68	26.3%
Concordo	105	40.5%
Concordo totalmente	48	18.5%

Média: 4.61, Desvio padrão: 1.019

5. Conhece a metodologia Lean Branding?

Opção de resposta	Frequência	Porcentagem
Não	199	76.8%
Sim	60	23.2%

6. Como considera a metodologia?

Opção de resposta	Frequência	Porcentagem
Útil e adaptada à realidade das Startups	31	44.3%
Difícil de aplicar na prática	10	14.3%
Conheço mas ainda não apliquei na prática	29	41.4%
Sem resposta	189	-

7. A comunicação é um elemento determinante para a ativação da marca no mercado.

Escala	Frequência	Porcentagem
Discordo totalmente	1	0.4%
Discordo	0	0%
Discordo ligeiramente	1	0.4%
Concordo ligeiramente	13	5%
Concordo	97	37.5%
Concordo totalmente	147	56.8%

Média: 5.49, Desvio Padrão: .673

8. Foi definida para a sua Startup uma estratégia de comunicação prévia para comunicar a marca?

Opção de resposta	Frequência	Percentagem
Não	116	44.8%
Sim	143	55.2%

9. Dos seguintes canais de comunicação, quais utiliza na ativação da sua marca e em que nível?

a. Website da marca

Escala	Frequência	Percentagem
Sem utilidade	2	0.8%
Nada utilizado	8	3.1%
Muito pouco utilizado	9	3.5%
Pouco utilizado	31	12%
Utilizado	99	38.2%
Muito utilizado	110	42.5%

Média: 5.11, Desvio Padrão: 1.038

b. Redes Sociais

Escala	Frequência	Percentagem
Sem utilidade	6	2.3%
Nada utilizado	4	1.5%
Muito pouco utilizado	12	4.6%
Pouco utilizado	19	7.3%
Utilizado	81	31.3%
Muito utilizado	137	52.9%

Média: 5.22, Desvio Padrão: 1.119

c. Blogs

Escala	Frequência	Percentagem
Sem resposta	2	0.8%
Sem utilidade	41	15.8%
Nada utilizado	71	27.4%
Muito pouco utilizado	29	11.2%
Pouco utilizado	48	18.5%
Utilizado	43	16.6%
Muito utilizado	25	9.7%

Média: 3.22, Desvio Padrão: 1.615

d. Imprensa

Escala	Frequência	Percentagem
Sem resposta	2	0.8%
Sem utilidade	30	11.6%
Nada utilizado	57	22%
Muito pouco utilizado	52	20.1%
Pouco utilizado	51	19.7%
Utilizado	50	19.3%
Muito utilizado	17	6.6%

Média: 3.33, Desvio Padrão: 1.470

e. Televisão

Escala	Frequência	Percentagem
Sem resposta	3	1.2%
Sem utilidade	79	30.5%
Nada utilizado	123	47.5%
Muito pouco utilizado	17	6.6%
Pouco utilizado	21	8.1%
Utilizado	12	4.6%
Muito utilizado	4	1.5%

Média: 2.13, Desvio Padrão: 1.168

f. Mupis/outdoor

Escala	Frequência	Percentagem
Sem resposta	3	1.2%
Sem utilidade	87	33.6%
Nada utilizado	117	45.2%
Muito pouco utilizado	19	7.3%
Pouco utilizado	15	5.8%
Utilizado	11	4.2%
Muito utilizado	7	2.7%

Média: 2.09, Desvio Padrão: 1.213

g. E-mail marketing

Escala	Frequência	Percentagem
Sem utilidade	17	6.6%
Nada utilizado	34	13.1%

Muito pouco utilizado	32	12.4%
Pouco utilizado	42	16.2%
Utilizado	70	27%
Muito utilizado	64	24.7%

Média: 4.18, Desvio Padrão: 1.573

h. Influencers

Escala	Frequência	Percentagem
Sem resposta	2	0.8%
Sem utilidade	40	15.4%
Nada utilizado	68	26.3%
Muito pouco utilizado	27	10.4%
Pouco utilizado	44	17%
Utilizado	58	22.4%
Muito utilizado	20	7.7%

Média: 3.28, Desvio Padrão: 1.610

i. SEO

Escala	Frequência	Percentagem
Sem resposta	3	1.2%
Sem utilidade	29	11.2%
Nada utilizado	48	18.5%
Muito pouco utilizado	21	8.1%
Pouco utilizado	45	17.4%
Utilizado	63	24.3%
Muito utilizado	50	19.3%

Média: 3.84, Desvio Padrão: 1.692

j. Chatbots

Escala	Frequência	Percentagem
Sem resposta	2	0.8%
Sem utilidade	79	30.5%
Nada utilizado	112	43.2%
Muito pouco utilizado	22	8.5%
Pouco utilizado	20	7.7%
Utilizado	18	6.9%
Muito utilizado	6	2.3%

Média: 2.24, Desvio Padrão: 1.288

k. Eventos/Feiras/Exposições

Escala	Frequência	Percentagem
Sem resposta	2	0.8%

Sem utilidade	18	6.9%
Nada utilizado	30	11.6%
Muito pouco utilizado	44	17%
Pouco utilizado	51	19.7%
Utilizado	70	27%
Muito utilizado	44	17%

Média: 4.00, Desvio Padrão: 1.495

l. Patrocínio/Mecenato

Escala	Frequência	Porcentagem
Sem resposta	3	1.2%
Sem utilidade	70	27%
Nada utilizado	90	34.7%
Muito pouco utilizado	26	10%
Pouco utilizado	37	14.3%
Utilizado	24	9.3%
Muito utilizado	9	3.5%

Média: 2.54, Desvio Padrão: 1.441

m. Rádio

Escala	Frequência	Porcentagem
Sem resposta	3	1.2%
Sem utilidade	86	33.2%
Nada utilizado	112	43.2%
Muito pouco utilizado	23	8.9%
Pouco utilizado	18	6.9%
Utilizado	12	4.6%
Muito utilizado	5	1.9%

Média: 2.11, Desvio Padrão: 1.441

n. Marketing Direto

Escala	Frequência	Porcentagem
Sem resposta	2	0.8%
Sem utilidade	37	14.3%
Nada utilizado	45	17.4%
Muito pouco utilizado	31	12%
Pouco utilizado	37	14.3%
Utilizado	68	26.3%
Muito utilizado	39	15.1%

Média: 3.67, Desvio Padrão: 1.699

o. Assessoria de imprensa/relação com os jornalistas

Escala	Frequência	Porcentagem
Sem resposta	6	2.3%
Sem utilidade	48	18.5%
Nada utilizado	68	26.3%
Muito pouco utilizado	44	17%
Pouco utilizado	36	13.9%
Utilizado	39	15.1%
Muito utilizado	18	6.9%

Média: 3.02, Desvio Padrão: 1.561

p. Messenger

Escala	Frequência	Porcentagem
Sem resposta	2	0.8%
Sem utilidade	49	18.9%
Nada utilizado	82	31.7%
Muito pouco utilizado	44	17%
Pouco utilizado	25	9.7%
Utilizado	44	17%
Muito utilizado	13	5%

Média: 2.89, Desvio Padrão: 1.522

q. Skype

Escala	Frequência	Porcentagem
Sem resposta	1	0.4%
Sem utilidade	61	23.6%
Nada utilizado	86	33.2%
Muito pouco utilizado	34	13.1%
Pouco utilizado	25	9.7%
Utilizado	40	15.4%
Muito utilizado	12	4.6%

Média: 2.74, Desvio Padrão: 1.535

r. Mobile Apps

Escala	Frequência	Porcentagem
Sem resposta	3	1.2%
Sem utilidade	60	23.2%
Nada utilizado	94	36.3%
Muito pouco utilizado	29	11.2%
Pouco utilizado	24	9.3%
Utilizado	23	8.9%

Muito utilizado	26	10%
-----------------	----	-----

Média: 2.74, Desvio Padrão: 1.617

s. Fóruns

Escala	Frequência	Percentagem
Sem utilidade	62	23.9%
Nada utilizado	86	33.2%
Muito pouco utilizado	43	16.6%
Pouco utilizado	28	10.8%
Utilizado	27	10.4%
Muito utilizado	13	5%

Média: 2.66, Desvio Padrão: 1.469

10. No caso de utilizar redes sociais, indique-nos quais:

Opção de resposta	Frequência	Percentagem
Instagram	182	70.3%
Facebook	239	92.3%
LinkedIn	181	69.9%
Twitter	106	40.9%
WhatsApp	65	25.1%
Youtube	96	37.1%
Pinterest	21	8.1%
Viber	4	1.5%
Outro	17	6.6%

Nota: Nesta questão, como os participantes tinham a possibilidade de responder a mais do que uma possibilidade, a percentagem deve ser analisada individualmente. Ex: 70.3% dos participantes mencionaram o instagram como uma das redes sociais utilizadas.

11. Se respondeu “outra” na questão anterior, mencione qual:

Opção de Resposta	Frequência
Behance	3
Vimeo	6
Medium	1
Meetup	2
Newsletter	1
Twitch	1
WeChat	1
Younik	1

12. Na elaboração das suas mensagens de marca, que estratégias e recursos mais utiliza?

Opção de resposta	Frequência	Percentagem
Storytelling	139	53.7%
Gamificação	27	10.4%
Imagens de vídeo	169	65.3%
Posts narrativos	146	56.4%
Posts animados	65	25.1%
Humor	52	20.1%
Outro	8	3.1%

13. Se respondeu “outro” na pergunta anterior, mencione qual.

Opção de Resposta	Frequência
Noticias de valor para a comunidade	1
Imagens mais texto	1
Community marketing	1
Imagens	1
Conteúdo educativo	1
Notícias, entrevistas exclusivas e sugestões	1
Valor de serviço, foco no cliente	1

14. Classifique os fatores que considera que têm mais peso no desenvolvimento/crescimento da Startup de acordo com o seu grau de concordância:

- a. Captação de investimento

Escala	Frequência	Percentagem
Discordo totalmente	12	4.6%
Discordo	22	8.5%
Discordo ligeiramente	21	8.1%
Concordo ligeiramente	67	25.9%
Concordo	84	32.4%
Concordo totalmente	53	20.5%

Média: 4.34, Desvio Padrão: 1.367

- b. Produto/Serviço

Escala	Frequência	Percentagem
Concordo ligeiramente	17	6.6%
Concordo	84	32.4%
Concordo totalmente	158	61%

Média: 5.54, Desvio Padrão: .617

c. Dinamização do modelo de negócio

Escala	Frequência	Percentagem
Discordo	2	0.8%
Discordo ligeiramente	6	2.3%
Concordo ligeiramente	45	17.4%
Concordo	118	45.6%
Concordo totalmente	88	34%

Média: 5.10, Desvio Padrão: .818

d. Comunicação da Marca

Escala	Frequência	Percentagem
Discordo	2	0.8%
Discordo ligeiramente	12	4.6%
Concordo ligeiramente	54	20.8%
Concordo	105	40.5%
Concordo totalmente	86	33.2%

Média: 5.01, Desvio Padrão: .894

e. Gestão interna (equipa, organização, estrutura)

Escala	Frequência	Percentagem
Discordo ligeiramente	4	1.5%
Concordo ligeiramente	20	7.7%
Concordo	103	39.8%
Concordo totalmente	132	51%

Média: 5.40, Desvio Padrão: .699

15. A gestão de comunicação de marca tem um impacto positivo relevante na alavancagem dos negócios das Startups?

Escala	Frequência	Percentagem
Não	12	4.6%
Sim	247	95.4%

Resumo de algumas questões

4. Na sua opinião, a marca é:

Opção de resposta	Média	Desvio Padrão
"Um nome, termo, símbolo, desenho ou uma combinação desses elementos que deve identificar os bens ou serviços de um fornecedor ou grupo de fornecedores e diferenciá-los dos da concorrência". (AMA - America Marketing Association, 1960)	4.93	.900
"Quantia adicional que o consumidor está disposto a pagar para obter um produto com marca, em vez de um produto fisicamente comparável mas sem marca". (Axelrod, 1992)	4.11	1.268
"Somatório dos atributos intangíveis de um produto; seu nome, embalagem e preço, sua história, reputação e a maneira como ele é promovido. A marca é também definida pelas impressões dos consumidores sobre as pessoas que a usam; assim como pela sua própria experiência pessoal". (David Ogilvy 2003)	4.96	.934
"Súmula de uma ideia, uma sentença e uma longa lista de atributos, valores e princípios inculcados na atuação, afirmando-se como o conjunto das informações concentrado numa palavra ou num símbolo". (Lendrevie 2000)	4.5	.972
"Muito mais do que dar nome a uma oferta. A marca faz uma promessa aos clientes sobre como viver uma experiência e um nível de desempenho completo. Isso é o que significa viver a marca, e isso é o que faz o processo de encantamento de clientes e os tornam leais durante anos e anos". (Kotler, 2006)	4.82	1.092
"Um elemento-chave nas relações da empresa com os consumidores. As marcas representam as percepções e os sentimentos dos consumidores com relação a um produto e seu desempenho, tudo o que o produto ou serviço significa para os consumidores". (kotler; Armstrong, 2007)	4.88	.914
"Uma combinação de símbolos, história e estratégia que representará a oferta num mercado de concorrência agressiva. A marca tem conversas com os consumidores e não monólogos. Conversas essas onde o público participa ativamente". (Busche, 2015)	4.61	1.019

Ordem crescente de concordância	Média
David Ogilvy 2003	4.96
AMA - America Marketing Association, 1960	4.93
kotler; Armstrong, 2007	4.88
Kotler, 2006	4.82
Busche, 2015	4.61
Lendrevie 2000	4.5
Axelrod, 1992	4.11

Ex. de apresentação de resultados: "Relativamente à definição de marca, os participantes concordam mais com a definição de Ogilvy (2003; $M = 4.96$, $DP = .934$), seguindo a definição da AMA (1960; $M = 4.93$, $DP = .900$),"

9. Dos seguintes canais de comunicação, quais utiliza na ativação da sua marca e em que nível?

Opção de resposta	Média	Desvio Padrão
Website Marca	5.11	1.038
Redes Sociais	5.22	1.119
Blogs	3.22	1.615
Imprensa	3.33	1.470
Televisão	2.13	1.168
Mupis/outdoors	2.09	1.213
e-mail marketing	4.18	1.573
Influencers	3.28	1.610
SEO	3.84	1.692
Chatbots	2.24	1.288
Eventos/feiras/exposições	4	1.495
Patrocínios/Mecenato	2.54	1.441
Rádio	2.11	1.198
Marketing Direto	3.67	1.699
Assessoria de Imprensa/relação com os jornalistas	3.02	1.561
Messenger	2.89	1.522
Skype	2.74	1.535
Mobile Apps	2.74	1.617
Fóruns	2.66	1.469

Ordem decrescente de utilização	Média
Redes Sociais	5.22
Website Marca	5.11
E-mail Marketing	4.18
Eventos/feiras/exposições	4
SEO	3.84
Marketing Direto	3.67
Imprensa	3.33
Influencers	3.28
Blogs	3.22
Assessoria de Imprensa/relação com os jornalistas	3.02
Messenger	2.89
Skype	2.74
Mobile Apps	2.74
Fóruns	2.66
Patrocínios/Mecenato	2.54
Chatbots	2.24
Televisão	2.13
Rádio	2.11
Mupis/outdoors	2.09

14. Classifique os fatores que considera que têm mais peso no desenvolvimento/crescimento da Startup de acordo com o seu grau de concordância:

Opção de resposta	Média	Desvio Padrão
Captação de investimento	4.34	1.367
Produto/Serviço	5.54	.617
Dinamização do Modelo de Negócio	5.10	.818
Comunicação da marca	5.01	.894
Gestão interna	5.40	.699

Ordem decrescente de concordância	Média
Produto/Serviço	5.54
Gestão Interna	5.4
Dinamização do modelo de negócio	5.10
Comunicação da Marca	5.01
Captação de investimento	4.34



ANEXO 2 – GUIÃO DAS ENTREVISTAS – ESTUDO QUALITATIVO

2.1 - Guião das entrevistas - empreendedores de startups e scaleups

2.2 - Guião da entrevista - especialistas na área de empreendedorismo

2.3 - Guião de entrevista - especialista na área de *branding* – Professor Doutor Paulo de Lencastre

2.4 - Guião da Entrevista - especialista na área de *branding* – Professora Doutora Laura Busche

2.1 - GUIÃO DAS ENTREVISTAS - EMPREENDEDORES DE STARTUPS E SCALEUPS

1ª PARTE - MARCA

1. Para si o que é uma marca?

OPINIÃO RELATIVAMENTE AO PRÓPRIO NEGÓCIO

2. A marca é uma dimensão importante do seu negócio? Porquê?
3. A gestão da sua marca foi definida tendo em conta um plano estratégico? Porquê?
4. Quais são os pontos fortes e fracos da sua marca?
5. Existe um manual de identidade visual?
6. Qual o posicionamento da sua marca?
7. Recorre a agências, *freelancer*, *croudfoundind* ou desenvolve internamente a estratégia de gestão e ativação?
8. Se desenvolvida internamente, quem tem a responsabilidade da marca? Porquê?
9. Quais os principais desafios/ obstáculos que encontrou na gestão da sua marca?
10. A marca foi registada?
11. Conhece a metodologia *Lean Branding*? Se sim, aplica na prática? Qual a sua opinião?

OPINIÃO GERAL

12. No seu entender, os empreendedores portugueses atribuem importância à gestão da marca ou ela é fruto do acaso?
13. A gestão da marca pode ser influenciada pela fase e o setor (área) de atividade em que startup estiver?
14. Acha que a categoria a que pertence (produto ou serviço) pode influenciar na importância atribuída à marca?
15. São mais as startups, scaleups ou unicórnios que investem no *branding*?
16. As startups portuguesas estão ao mesmo nível que as startups internacionais a nível de *branding*?
17. Quais os fatores que considera que têm mais peso no desenvolvimento / crescimento da Startup? Porquê?
18. Como vê o futuro do *branding* nesta era de mudança do tradicional para o digital em que o consumidor está cada vez mais conectado? Que mudanças prevê na gestão da marca para os empreendedores?

2ª PARTE – COMUNICAÇÃO - ATIVAÇÃO DA MARCA

19. Foi definida para a sua Startup uma estratégia de comunicação prévia para comunicar a marca? Porquê?
20. Aloca para a comunicação da marca um *budget* anual fixo ou variável?
21. Quais os canais de comunicação mais utilizados na ativação da marca e em que nível?
22. No caso de utilizar redes sociais, indique quais. Porque razão?
23. Na elaboração das mensagens, que estratégias e recursos mais utiliza?
24. Quais as maiores dificuldades sentidas na ativação da marca?
25. Como acompanha e avalia o desempenho da marca?

2.2 - GUIÃO DAS ENTREVISTAS - ESPECIALISTAS NA ÁREA DE EMPREENDEDORISMO

1ª PARTE - MARCA

1. Para si o que é uma marca?
2. A marca é uma dimensão importante do negócio dos empreendedores? Porquê?
3. A gestão da marca é definida pelos empreendedores tendo em conta um plano estratégico. Porquê?
4. No seu entender, os empreendedores portugueses atribuem importância à gestão da marca ou ela é fruto do acaso?
5. Recorrem a agências, *freelancer*, *croudfounding* ou desenvolve internamente a *estratégia de gestão e ativação*?
6. Conhece a metodologia *Lean Branding*? Acha que as startups portuguesas aplicam na prática? Qual a sua opinião?
7. Que dificuldades enfrentam os empreendedores portugueses na definição estratégica da marca?
8. A gestão da marca pode ser influenciada pela fase e o setor (área) de atividade em que startup estiver?
9. Acha que a categoria a que pertence (produto ou serviço) pode influenciar na importância atribuída à marca?
10. São mais as startups, scaleups ou unicórnios que investem no *branding*?
11. As startups portuguesas estão ao mesmo nível que as startups internacionais a nível de *branding*?
12. Quais os fatores que considera que têm mais peso no desenvolvimento / crescimento da Startup? Porquê?
13. Como vê o futuro do *branding* nesta era de mudança do tradicional para o digital em que o consumidor está cada vez mais conectado? Que mudanças prevê na gestão da marca para os empreendedores?

2ª PARTE – COMUNICAÇÃO - ATIVAÇÃO DA MARCA

14. As startups portuguesas reconhecem o impacto positivo da comunicação na ativação da marca?

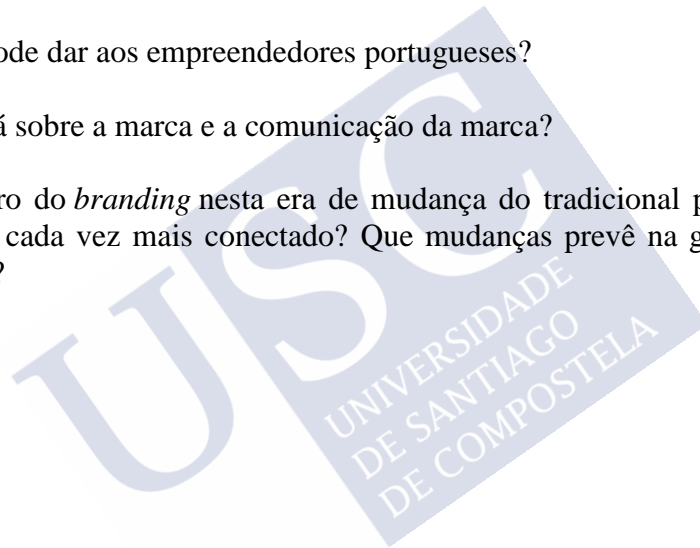
15. Acha que as startups definem uma estratégia de comunicação prévia para comunicar a marca? Porquê?
16. Alocam para a comunicação da marca um *budget* anual fixo ou variável?
17. Quais os canais de comunicação mais utilizados na ativação da marca e em que nível?
18. Relativamente às redes sociais, indique quais. Porque razão?
19. Na elaboração das mensagens, que estratégias e recursos mais utilizam?
20. Quais as maiores dificuldades sentidas pelas startups para a ativação da marca?

2.3 - GUIÃO DA ENTREVISTA - ESPECIALISTA NA ÁREA DE *BRANDING* – PROFESSOR DOUTOR PAULO DE LENCASTRE

1. Para si o que é uma marca?
2. Os empreendedores entendem a marca nesta dimensão?
3. A marca é uma dimensão importante do negócio? Porquê?
4. Tem noção como as Startups portuguesas trabalham o *branding*?
5. No seu entender, os empreendedores portugueses atribuem importância à gestão da marca, desenvolvem um plano estratégico ou ela é fruto do acaso?
6. Como é que os empreendedores ativam a marca através da comunicação?
7. Na elaboração das mensagens que estratégias e recursos os empreendedores mais utilizam?
8. Conhece a metodologia *Lean Branding*? Acha que as startups portuguesas aplicam na prática? Qual a sua opinião?
9. Como vê o futuro do *branding* nesta era de mudança do tradicional para o digital em que o consumidor está cada vez mais conectado? Que mudanças prevê na gestão da marca para os empreendedores?
10. Quais as maiores dificuldades sentidas pelos empreendedores na ativação da marca?

2.4 - GUIÃO DA ENTREVISTA - ESPECIALISTA NA ÁREA DE *BRANDING* – PROFESSORA DOUTORA LAURA BUSCHE

1. Como surgiu a metodologia *Lean Branding*.
2. Qual é o *feedback* dos empreendedores que aplicam a metodologia?
3. Apenas conhece a realidade das startups na Colômbia?
4. Sabe se os empreendedores encaram a marca só como a identidade visual ou vão além e vêem-na como um conceito holístico?
5. Quais os maiores desafios que enfrentam quando desenvolvem a marca?
6. Conhece a realidade das Startups Portuguesas?
7. Que conselhos pode dar aos empreendedores portugueses?
8. Que conselhos dá sobre a marca e a comunicação da marca?
9. Como vê o futuro do *branding* nesta era de mudança do tradicional para o digital em que o consumidor está cada vez mais conectado? Que mudanças prevê na gestão da marca para os empreendedores?



ANEXO 3 – TRANSCRIÇÃO INTEGRAL DAS ENTREVISTAS

Entrevistas dos Empreendedores de Startups

ENTREVISTA 1 – Inácio Rozeira

1ª PARTE - MARCA

1 - Para si o que é uma marca?

Uma marca é aquilo que define um negócio, nas várias dimensões, física, visual e aquilo que transmite emocionalmente às pessoas, porque a marca é um conceito quase holístico. A marca tem várias derivações, a assinatura de marca, a maneira como acompanha o cliente e, por isso, a minha ideia de marca é muito mais que uma identidade visual. A filosofia que está por trás da empresa e do modelo de negócio tem muito mais do que simplesmente um logotipo. O que define a marca é o tom, a maneira como comunica com o cliente, o nosso propósito, a nossa missão, tudo isto define a marca.

OPINIÃO RELATIVAMENTE AO PRÓPRIO NEGÓCIO

2 - A marca é uma dimensão importante do seu negócio? Porquê?

Muito importante e aliás, o que eu acho que o meu negócio tem é uma marca forte e uma identidade forte e isso traz uma mais-valia. No momento em que estiver a lidar com a concorrência e estiver a vender a mesma coisa ou qualquer coisa semelhante, aquilo que me vai diferenciar dos outros é exatamente toda a experiência que a minha marca proporciona, por isso o investimento em relação à marca é bastante grande. O que mais admiro é a robustez da minha marca.

3 - A gestão da sua marca foi definida tendo em conta um plano estratégico? Porquê?

O que aconteceu desde o início foi a construção de uma marca com uma identidade forte, um manual de normas, a definição de logotipo, definição de cores, de fontes, de tom, todas essas coisas foram definidas desde o início, mesmo sendo uma startup muito pequena, há coisas que foram logo definidas, porque tenho a certeza absoluta que é isso que vai diferenciar o meu negócio em relação aos outros, é a marca, é a maneira como as pessoas interagem comigo.

4 – Quais são os pontos fortes e fracos da sua marca?

A originalidade da marca, preço competitivo e o conceito do negócio são pontos fortes num mercado que está em crescimento. Como pontos fracos, a dependência do mercado da aviação atual, de negócios *low cost*, e o fator surpresa num negócio como este que faz com que os clientes tenham pouco conforto e pouca confiança naquilo que estão a comprar.

5 – Existe um manual de identidade visual?

Sim, já o referi anteriormente.

6 – Qual o posicionamento da sua marca?

Foi mudando com o tempo, inicialmente um produto *premium* de viagens surpresa e agora é experiências, vivências de um produto claramente diferenciador de viagens com destinos surpresa. Não só as pessoas que querem viajar e compram, mas também de pessoas que querem oferecer.

7 – Recorre a agências, *freelancer*, *croudfoundind* ou desenvolve internamente a estratégia de gestão e ativação?

Recorri a *freelancers*, tenho uma designer que desenvolveu a marca em parceria comigo para perceber aquilo que eu queria da marca e depois tive o apoio de um publicitário que desenvolve os conteúdos associados à marca, ou seja, existe um trabalho de identidade que é feito por uma designer e depois o acompanhamento dessa identidade e essa linguagem que vai passar para o mercado e para o consumidor é desenvolvida por um publicitário. Isto é uma

regra, estabeleci desde o início o tipo de cores com que comunicava, um tom e a maneira de falar com as pessoas. Não foi feito com amadorismo a pensar que iria arranjar um logotipo que ficasse bem, não foi assim. Prefiri na altura investir num designer e num publicitário para definir uma linguagem de comunicação.

Estou a terminar uma licenciatura de três anos em marketing e foi no primeiro ano do curso que comecei a pensar em tudo isto, e estes conceitos na altura ainda não os tinha aprendido na faculdade. A minha experiência no mercado em viagens e experiência de ter trabalhado noutras empresas e a observação fizeram com que eu valorizasse isso e não foi o conhecimento académico que hoje em dia tenho e que não tinha na altura. Tem mais a ver com a convivência e as coisas que estão à minha volta e as coisas que observo.

8 – Se desenvolvida internamente, quem tem a responsabilidade da marca? Porquê?

A responsabilidade total da marca é minha.

9 – Quais os principais desafios/ obstáculos que encontrou na gestão da sua marca?

Criação de produtos coerentes com o posicionamento da marca. A comunicação da marca sendo que é um conceito diferente no mercado. É uma marca que precisa de muita explicação porque não é um conceito normal. É muito importante que os conceitos estejam interligados em todas as peças de comunicação.

10 – A marca foi registada?

Sim, a marca foi registada.

11 – Conhece a metodologia *Lean Branding*? Se sim, aplica na prática? Qual a sua opinião?

Já ouvi falar da metodologia *Lean Branding* mas, não tenho uma opinião formada.

OPINIÃO GERAL

12 – No seu entender, os empreendedores portugueses atribuem importância à gestão da marca ou ela é fruto do acaso?

Eu acho que eles têm a noção que a marca e a gestão da marca é importante, acho que têm essa noção e essa consciência, isto não quer dizer que eles o façam. Globalmente, acho que não. Na minha opinião não há muita gente a fazer boa gestão de marca em Portugal.

13 – A gestão da marca pode ser influenciada pela fase e o setor (área) de atividade em que startup estiver?

Há setores de atividade em que a marca é extremamente importante e outros setores que a marca não é assim tão importante. Se estivermos a falar de uma startup de componente tecnológica tem que se pensar sempre na marca, sempre mesmo. Se estiver a falar de uma empresa que constrói hectares já não é tão importante, tão relevante. Há exemplos em Portugal de quem trabalha bem a marca e existem muito e muitos exemplos de quem não trabalha a marca, mas aquilo que toda a gente pensa e, da sensibilidade que tenho, é que é importante trabalhar a marca, no entanto boa parte das pessoas não trabalha a marca. Mesmo referindo o exemplo de uma empresa grande, a Sonae faz trabalho de marca e têm consciência que é preciso trabalhar muito, se estivermos a falar da Efacec, na minha opinião, trabalha muito mal a marca. Uma startup que trabalha a área da tecnologia tem que se preocupar com a marca porque geneticamente, porque numa primeira fase está à procura de investidores, tem que “seduzir” os *business angels*. Eles são sensíveis à marca, mas não tem a ver com o consumidor final.

14 – Acha que a categoria a que pertence (produto ou serviço) pode influenciar na importância atribuída à marca?

Claro que sim, mas mais que isso, o que vai influenciar é quem é o público-alvo. Se tiver um setor muito específico de *b to b* não interessa o nome pelo qual eu sou conhecido, eu tenho o meu *know how e expertise* e consigo vendê-lo independentemente da marca. Por exemplo, se eu representar a única empresa em Portugal saber fazer osmose de água e a purificar a água, pouca importância tem se eu me chamo “leitão e associados” ou “water CO”. Obviamente que depois se quiserem crescer o negócio, internacionalizar tem que se preocupar com a marca numa fase seguinte, se falamos em empresas que trabalham para o consumidor final, aí é preciso ter cuidado com a marca.

15 – São mais as startups, scaleups ou unicórnios que investem no *branding*?

Todos os que querem crescer e fazer bons negócios tem que investir, mas os unicórnios obviamente que fazem isso muito bem. Para lhe dar um exemplo não sei muito bem até porque a definição entre eles é ambígua. Unicórnio tem a ver com a faturação e há bons exemplos a nível internacional, em Portugal, sinceramente, não lhe sei dar um exemplo assim rapidamente, mas haverá marcas a trabalhar bem de certeza absoluta.

16 – As startups portuguesas estão ao mesmo nível que as startups internacionais a nível de *branding*?

Não, há um caminho que tem vindo a ser feito nesse sentido, mas ainda existe muito amadorismo. O que eu acho é que não há genética empreendedora, não somos um país de empreendedores. Os grandes negócios em Portugal foram oportunidades e casos raros de empreendedorismo, desde o Francisco Soares dos Santos, passando pelo Belmiro de Azevedo, Amorins, são casos raros de pessoas que tinham uma componente empreendedora. Se formos à América do Norte, as coisas são diferentes, toda a gente tem que aprender, toda a gente tem esse *chip*, por isso, acho que estamos a trilhar um caminho e ainda estamos longe do sucesso. O que se faz hoje em dia é muito com a noção de que vamos errar, ou seja, estou na faculdade em gestão ou engenharia e, por isso vou tentar e, tenho aqui uma ideia de negócio. Algumas funcionam, mas a maior parte falha. Este *chip* de empreendedorismo está só direcionado a pessoas que estudam gestão, economia, marketing, só dentro deste âmbito e que as pessoas são empreendedoras.

17 – Quais os fatores que considera que têm mais peso no desenvolvimento / crescimento da Startup? Porquê?

O modelo de negócio, claramente é o mais importante e tem que estar associado à disrupção para provocar alguma coisa no mercado. A equipa é relevante, qualquer equipa de duas ou três pessoas competentes, desde que entendam bem. Referindo a Chocolate Box, o segredo está no modelo de negócio e na maneira como consigo executá-lo. Acrescento também o serviço de apoio ao cliente porque é importantíssimo quando se tratam os nossos clientes. No meu entender o “gatilho” para fazer com que o negócio tenha viabilidade ou não tenha viabilidade tem muito a ver com o modelo de negócio.

18 – Como vê o futuro do *branding* nesta era de mudança do tradicional para o digital em que o consumidor está cada vez mais conectado? Que mudanças prevê na gestão da marca para os empreendedores?

Mais do que nunca é importante pensar na marca e pensar na marca não é só comunicá-la no digital. A marca não existe só no digital, isso não acredito. A marca tem que existir no *offline* e *online*, a 360°. Aliás pensar na marca só no digital é afunilar as coisas para um sítio muito pequenino. Mesmo as marcas que são nativas digitais vão para o *offline* comunicar. A táxi 5 quando fez o *rebranding* para ser Bolt. Fez comunicação através de *mupis* na rua, nas paragens dos autocarros e é uma empresa totalmente digital. Quando estamos a fazer comunicação temos que pensar onde o target está, as pessoas não estão só nos telemóveis ou *tablets*, por isso temos que comunicar com elas através de todos os meios. Se falarmos por exemplo dos transportes de mobilidade, eu acesso através do meu telemóvel e escolho a Uber, a Bolt conforme me identifico com a marca, e elas praticam o mesmo preço. Se pensar num restaurante, a preocupação que vai ter com a marca tem que ser importantíssima. A forma como vai comunicar para os diferentes públicos-alvo, se a informação vai estar em português ou inglês. Pode entender que só vai comunicar em português para estrangeiros porque quer passar portugalidade, ou então o domínio da língua inglesa porque quer que os portugueses associem ao internacional. Então ou vai à Mcdonald's ou à Tasca de São João. A comunicação é importantíssima e ter uma estratégia definida. Há poucas marcas a trabalhar bem a marca e ter uma consciência de marca definida. Um bom exemplo de comunicação *online* de uma marca que funciona *offline* em Portugal é a Parfois. A Parfois comunica só *online* e ponto de venda, ações específicas para mercados específicos e, é uma marca que vende produtos *offline*, com pouca expressão no mercado *online* até.

2ª PARTE – COMUNICAÇÃO - ATIVAÇÃO DA MARCA

19 – Foi definida para a sua Startup uma estratégia de comunicação prévia para comunicar a marca? Porquê?

Inicialmente sim, mas hoje em dia não tem nada a ver com aquilo que foi pensado, aliás dois meses depois foi alterada. Uma startup não tem dinheiro para comunicar em *outdoors* na rua e por isso virei-me para o *online* de acordo com as condições financeiras do momento. Relativamente às redes sociais comunicava no Facebook e agora já não o faço, hoje em dia comunico pouco no Instagram deu lugar às *stories*, ou seja, todos os meses ou de dois em dois meses, está a mudar. Relativamente às plataformas digitais onde a minha marca está presente, mudou ao longo do tempo, no início eu sabia que queria vender surpresa, mistério, *lifestyle*, consumidor urbano, com capacidade financeira e que já viajou um pouco e que se quer surpreender. Como aprendi no IPAM, quando se comunica preço está a desvalorizar-se a marca, isso eu achava no início, hoje em dia não acho, comunicar preço é fulcral para as marcas e produtos ou serviços de consumo. Estou perfeitamente consciente que comunicar preço não desvaloriza a marca. Não coloca em causa o posicionamento da marca e é fácil olhar à volta, por exemplo, a TAP tem um

posicionamento de companhia aérea de bandeira e só comunica preço e descontos. O IKEA é uma empresa não de mobiliário *premium* mas que tem muito design e todos os dias comunica a cadeira de 9,90 €.

20 – Aloca para a comunicação da marca um *budget* anual fixo ou variável?

Variável. Conforme vai faturando gasta-se mais dinheiro. O que me tenho apercebido é que investir dinheiro no *online* tem alguns resultados em termos de *branding*, tenho dificuldade em ter resultados em termos de ativações e existem muitas estratégias que não se gasta dinheiro e que têm muito bons resultados. Os influenciadores, os *nano influencers*, criar cupões de descontos, fazer passatempos, ir buscar pessoas premiadas, fazer *give ways*, são coisas que não custam dinheiro.

21 – Quais os canais de comunicação mais utilizados na ativação da marca e em que nível?

Redes sociais e durante um período a assessoria de imprensa. A assessoria de imprensa é um investimento com bom retorno, mas caro. Se tivesse mais orçamento, o caminho da assessoria de imprensa seria o caminho a seguir. Criar notícia à volta da nossa marca, é dizer que já 2000 portugueses viajaram e não sabiam para onde iam e isso é empolgante.

22 – No caso de utilizar redes sociais, indique quais. Porque razão?

Blog, Facebook e Instagram. Muito mais o Instagram porque o meu público alvo está cada vez mais lá. O Facebook, na minha opinião é uma plataforma de *art selling* de produto, cada vez mais é um *market place* com serviço de apoio ao cliente. É um sítio onde tem um catálogo de produtos, onde as pessoas podem interagir comigo e comentam aquilo que eu faço. Hoje em dia é muito mais que uma rede social. Ou seja, tem que haver uma presença, mas é uma presença que não vai definir aquilo que eu sou, não vai definir o meu *lifestyle*, não vai definir o meu código genético, não vai definir o meu *mood board*, não vai estar lá a minha visão, missão e valores, o Facebook não é a plataforma para isso. A plataforma que vai definir o meu público-alvo, que vai buscar aquilo que eu sou, se sou *trendy* ou se não sou *trendy*, se sou *cool* ou não sou *cool*, se sou urbano ou não é claramente o Instagram hoje em dia.

23 – Na elaboração das mensagens, que estratégias e recursos mais utiliza?

São *posts* e uma das coisas que sei que funciona são *posts* frequentes e reais. Um lado muito genuíno onde o cliente se consegue colocar na imagem do outro. Sempre conteúdos com pessoas e fora de Portugal, conteúdos com cidades europeias, se possível com clientes meus e às vezes com uma componente de amadorismo, para dar a noção de realidade. Tudo tem uma linha e um pensamento lógico. O marketing de conteúdo está aqui ao rubro, é o que mais se utiliza hoje em dia. Como tenho um blog e se tivesse mais tempo, tinha mais atualizado com dicas porque esse conteúdo vai gerar tráfego, vai gerar *leads*. Mas claramente que se trata de uma tendência que terá o seu ciclo de vida e qualquer dia será outra tendência qualquer, será o *data mining*, é ir buscar os dados dos outros e não é preciso fazer nada que o *data mining* faz tudo. Também utilizo as *stories* no Instagram e os *nano influenciadores*, basicamente qualquer pessoas que possa ter mais de 1000 pessoas podem ser meus influenciadores. Para não falar da Chocolate box, refiro por exemplo o Ikea, qualquer pessoa pode ser influenciador do Ikea, que toda a gente pode comprar no Ikea, não é só a pessoa que gosta de decoração de interiores, nem a pessoa que tem a melhor página do Pinterest, qualquer pessoa pode e o que me diz a experiência é que não interessa ter muito para ter muita confusão, o que interessa é que as pessoas que o seguem o vejam como especialista naquela área. Um exemplo ainda mais simples, um *personal trainer* de um ginásio que tenha 1000 seguidores vende mais suplementos alimentares do que um *marketeer* que tenha 50000. Não é uma questão de dimensão. A taxa de conversão não tem a ver com o número de pessoas.

24 – Quais as maiores dificuldades sentidas na ativação da marca?

Sinceramente não tenho dificuldades a comunicar a marca, em ativar a marca. Sinto mais dificuldade na explicação do conceito e negócio. Vou investido de vez em quando em *press releases* por têm um lado muito explicativo e o retorno é bom. Quando um potencial cliente contacta com a marca numa rede social tem muito medo porque é desconhecido, é um destino surpresa, uma pessoa não sabe o que é.

25 – Como acompanha e avalia o desempenho da marca?

A única métrica de interação com a marca são as redes sociais. Eu acho que a marca tem uma boa prestação enquanto marca, funciona muito bem, as pessoas têm uma reação positiva em relação à marca. O negócio é outra coisa, tem uma barreira pela compra de uma coisa que as pessoas não sabem o que é. A marca tem um conceito por trás, tem um *storytelling*.

1ª PARTE - MARCA

1 - Para si o que é uma marca?

Basicamente é a identidade de um produto, de uma empresa. O que caracteriza a marca é a forma como a empresa, o produto se transpõe para o mundo. Acredito que seja por aqui, não sou grande entendido neste tipo de matéria, mas acho que sim.

OPINIÃO RELATIVAMENTE AO PRÓPRIO NEGÓCIO

2 - A marca é uma dimensão importante do seu negócio? Porquê?

Construir a marca é um percurso, mas acho que é importante construir a marca. Não só o nome, a abrangência, a visão, a missão, provavelmente esses conceitos já se confundem com visão estratégica. Considero bastante importante.

3 - A gestão da sua marca foi definida tendo em conta um plano estratégico? Porquê?

Sim, teve uma estratégia. Sabíamos a área em que queríamos atuar, os produtos já pré-estabelecidos e, um até foi feito com um programa de transferência de tecnologia porque o seu desenvolvimento foi feito no laboratório da Universidade de Aveiro e, foi isso que alavancou a empresa e, a partir daí desenvolvemos novos produtos, novas soluções e fomos para o mercado com elas. Neste trajeto tivemos que pensar na marca da empresa, na marca dos produtos, que não são muitos, temos três produtos. Tivemos que fazer a construção desse *branding*. Foi um processo gradual, foi progressivo e como disse a marca é um percurso, não é uma coisa que se constrói e estagna. Relativamente à marca, o porquê do nome tem a ver com o próprio setor da área de trabalho, que é *biomedical solutions*, trata-se da abreviatura. Tivemos que adequar o nome por causa do registo. Trabalhamos a área do *business to business*.

4 – Quais são os pontos fortes e fracos da sua marca?

Em relação aos pontos fortes refiro que a marca transpõe identidade dos produtos e identidade da empresa e do seu portefólio. Como pontos fracos, apesar de tudo, transpõe uma área muito abrangente na área da saúde o que implica a criação de outras sub-especializações / marcas dos próprios produtos.

5 – Existe um manual de identidade visual?

Existem algumas normas que indicam como deve ser a imagem externa da empresa.

6 – Qual o posicionamento da sua marca?

Na área da saúde, com produtos diferenciadores a nível de imagem médica e análise de dados clínicos, com negócio focado no *b to b*.

7 – Recorre a agências, *freelancer*, *crowdfunding* ou desenvolve internamente a estratégia de gestão e ativação?

Foi tudo desenvolvido internamente. Inicialmente foram os fundadores que trataram desta área e depois uma pessoa cá dentro que tinha bastante jeito para estas coisas do marketing, design e imagem que fez esse trabalho. Essa pessoa já não faz parte da BMD mas deu um grande contributo nessa área.

8 – Se desenvolvida internamente, quem tem a responsabilidade da marca? Porquê?

Inicialmente foram os fundadores que trataram desta área e depois uma pessoa cá dentro que tinha bastante jeito para estas coisas do marketing, design e imagem que fez esse trabalho. Essa pessoa já não faz parte da BMD mas deu um grande contributo nessa área.

9 – Quais os principais desafios/ obstáculos que encontrou na gestão da sua marca?

Transparência da identidade da empresa, de forma simples, coesa e clara. Trabalhar o marketing e definir uma estratégia de comunicação para o público-alvo. Sabemos que isso é trabalho para os profissionais da área e implica custos.

10 – A marca foi registada?

Sim, a marca foi registada.

11 – Conhece a metodologia *Lean Branding*? Se sim, aplica na prática? Qual a sua opinião?

Confesso que não. O *lean* aplica-se a vários setores, por exemplo, no fabrico. Na área do *branding*, talvez até possa ter ouvido falar, mas não me recordo. Mas acho que encaixa no conceito de *branding*, é preciso dar valor ao cliente, deve ser um processo contínuo, interativo, apostar na melhoria contínua, que são os princípios do *lean*. Como disse a marca é um processo e não uma coisa estagnada. Acredito que se adequa na metodologia, mas que tenha muito mais detalhe.

OPINIÃO GERAL

12 – No seu entender, os empreendedores portugueses atribuem importância à gestão da marca ou ela é fruto do acaso?

Acho que sempre deram valor à marca, mas como tudo tem uma evolução e a marca não é exceção. Lembro-me de situações ligada a negócios de família e houve a preocupação de criar um nome que transparecesse a natureza e o conceito do negócio. O próprio logotipo foi melhorado ao longo do tempo. Referindo-me agora às startups e, pelo que me apercebo valorizam a marca. Numa startup, como tem uma equipa com poucas pessoas é muito difícil se preocuparem com tudo, muita coisa para resolverem. Apesar do que referi e, ainda assim, as startups preocupam-se com a gestão da marca.

13 – A gestão da marca pode ser influenciada pela fase e o setor (área) de atividade em que startup estiver?

Sim. Há setores de atividade mais conservadores que podem não dar tanto valor à marca. No setor das tecnologias aposta-se muito na marca e na construção da marca.

14 – Acha que a categoria a que pertence (produto ou serviço) pode influenciar na importância atribuída à marca?

Nos produtos.

15 – São mais as startups, scaleups ou unicórnios que investem no *branding*?

A resposta parece óbvia. Os unicórnios têm mais capacidade de investimento.

16 – As startups portuguesas estão ao mesmo nível que as startups internacionais a nível de *branding*?

Por cá não valorizamos tanto o que fazemos, tem vindo a melhorar nos últimos anos, mas entendo que ainda há um percurso a fazer relativamente a esse aspeto, comparando com outras startups e outros polos. Por exemplo, no norte da Europa conseguem vender melhor a ideia do que nós. Em Portugal acho que se faz muita coisa e depois não transparece para o público em geral.

17 – Quais os fatores que considera que têm mais peso no desenvolvimento / crescimento da Startup? Porquê?

Não é apenas uma coisa, mas sim uma simbiose, ou seja, uma simbiose entre a necessidade do mercado para absorver o produto que essa startup está a desenvolver. Combinado com isto está a qualidade do produto, existem muitos factores e diria que a equipa está incluída. Para concluir diria que é uma simbiose e não apenas um factor específico. Simbiose entre equipa, mercado e produto.

18 – Como vê o futuro do *branding* nesta era de mudança do tradicional para o digital em que o consumidor está cada vez mais conectado? Que mudanças prevê na gestão da marca para os empreendedores?

As empresas têm que se adaptar às novas tecnologias e saber tirar partido da forma como as pessoas se ligam umas às outras. As pessoas encontram-se facilmente umas às outras, isso acontece a nível pessoal, mas também a nível profissional. Existem redes profissionais que permitem às empresas encontrar outros parceiros de mercado, profissionais com potencial de parceria, por exemplo.

2ª PARTE – COMUNICAÇÃO - ATIVAÇÃO DA MARCA

19 – Foi definida para a sua Startup uma estratégia de comunicação prévia para comunicar a marca? Porquê?

Atualmente temos adotado pensar primeiro e depois executar, no início talvez não. Sentimos que é importante planear a nossa estratégia de comunicação para a disseminação da mensagem. Fazemos isso com cuidado e rigor.

Sentimos essa necessidade porque o produto pode até ser muito bom, mas se não for bem comunicado pode ser “a morte do artista”.

20 – Aloca para a comunicação da marca um *budget* anual fixo ou variável?

Acho que os estudos dizem que se deve investir uma percentagem que é à volta dos 15% em marketing e comunicação. Não tenho bem a certeza da percentagem, mas a nossa realidade estará de acordo com esses estudos. Tentamos cada vez mais apostar nessa área porque a consideramos importante, já temos alguma maturidade no produto e, agora precisamos de mais clientes e ver a empresa a crescer. Facilmente se compreende que o caminho natural agora é apostar nessa área.

21 – Quais os canais de comunicação mais utilizados na ativação da marca e em que nível?

O website institucional e redes sociais, contactos pessoais, feiras internacionais de grandes dimensões com mais projeção, do que ir a várias feiras pequenas sem expressividade. Esta tem sido a nossa aposta.

22 – No caso de utilizar redes sociais, indique quais. Porque razão?

O Facebook, LinkedIn e Twitter. Apostamos nessas redes porque existem mais potenciais empresas e parceiros. No Facebook entendemos que não tem grande impacto, mas mantemos a página atualizada. Não temos que desenvolver nenhum esforço adicional para o conseguir. Fazemos publicações semanalmente, de duas em duas semanas, às vezes mensalmente, depende muito, mas respeitamos um planeamento no que concerne às horas das publicações. Usamos o Facebook *analytics*, Twitter *analytics*, Hootsuite para agendar as publicações e o Hootsuite *analytics*. Existem várias redes para os empreendedores e depende dos setores, há redes mais gerais. Aqui em Aveiro temos a AIDA - Associação Industrial do Distrito de Aveiro, para conectar um pouco a indústria e as próprias incubadoras acabam por fazer esse papel. É importante estabelecer-se com redes próprias, mais importante que as redes que falei, arranjar as suas parcerias, entrar noutras redes da área específica e do setor.

23 – Na elaboração das mensagens, que estratégias e recursos mais utiliza?

Usamos muito as imagens e quando é possível os vídeos. Nem sempre é possível porque não temos disponibilidade e tempo para os fazer. Apostamos muito em imagens e conteúdo animado para melhor passar a mensagem aos nossos potenciais clientes de elite.

24 – Quais as maiores dificuldades sentidas na ativação da marca?

Falta de recursos humanos e de tempo. A disseminação da marca exige tempo, para se tornar conhecida no nosso mercado.

25 – Como acompanha e avalia o desempenho da marca?

Esforçamo-nos para medir o impacto da disseminação, no entanto medir isso é sempre complicado, ou seja, a métrica final seria nas vendas. Utilizamos algumas métricas para ver o número de visitas no nosso site, o próprio Twitter e LinkedIn fornecem algumas ferramentas para monitorizar o *engagement* dessas divulgações. Tentamos medir isso de uma forma regular, até porque as certificações assim o obrigam. Recentemente fizemos uma certificação 9001 que nos obrigou a mudar alguns processos internos. Tentamos monitorizar esse impacto.

ENTREVISTA 3 - Márcia Nazareth

1ª PARTE - MARCA

1 - Para si o que é uma marca?

Uma marca é qualquer coisa que me cria uma emoção. Se eu me emociono com qualquer marca é porque está a fazer sentido, é porque está a ser bem comunicada. Isso é deixar uma marca.

OPINIÃO RELATIVAMENTE AO PRÓPRIO NEGÓCIO

2 - A marca é uma dimensão importante do seu negócio? Porquê?

Imenso. Uma marca é uma identidade, ainda por cima eu uso o meu nome na minha marca. Duplamente eu estou a responsabilizar-me.

3 - A gestão da sua marca foi definida tendo em conta um plano estratégico? Porquê?

Eu fiz um plano, mas foi sair várias vezes da rota, é muito difícil traçar um plano. Ele vai-se construindo. É sempre bom ter um caminho, uma direção, quando não há rapidamente nos perdemos e vamos por direções que não interessam ou não fazem sentido naquele momento. Como o mercado é tão oscilante e ainda por cima estou na parte digital, e o digital é uma forma de vender que está a mudar tão rápido que às vezes quando nos adaptamos já foi tarde, portanto isto foi tudo construindo à medida das necessidades. Cada vez que investia no *online* e o retorno era tão baixo que tinha que fazer novos investimentos em lojas físicas. Depois começa a haver retorno no *online* que tenho que descuidar as lojas físicas que vendem a marca, é uma dosagem e é preciso bom-senso.

4 - Quais são os pontos fortes e fracos da sua marca?

Pontos fortes é que não existe no mercado outra marca igual, é uma marca de design de autor e isso é bom e é mau porque isso é um nicho e nem sempre é fácil chegar a esse nicho. Acaba por ser uma faca de dois gumes. A parte boa é que é uma marca nova e original, houve um boom de comunicação porque as pessoas gostaram do conceito, mas também é uma coisa específica e nem toda a gente se identifica. Como ponto fraco é que as peças são caras, o cuidado de produção torna as peças muito caras e tenho consciência disso. São peças feitas manualmente, uma a uma, a peça é feita em algodão orgânico, o encaixe das peças é feito com precisão e não falha um milímetro. Se isto é um ponto fraco, não sei. Até agora não tem sido fácil.

5 - Existe um manual de identidade visual?

Sim e quem desenvolveu fui eu. Eu tenho formação em design gráfico. Todos os trabalhos gráficos são feitos por mim. Para além de tratar de “toneladas” de outros assuntos, esse é o que eu mais quero fazer.

6 - Qual o posicionamento da sua marca?

Até agora pensava que era uma marca de design de autor porque estava muito ligada à fotografia. À medida que a marca foi evoluindo, fui comunicando todos os materiais, comecei com *poliéster*, depois passei para algodão, viscose, modal, algodão orgânico e agora desperdícios de fábricas. Ou seja, foi um caminho de consciência, de tornar a peça inteligente. Penso que neste momento seja a vertente ambiental. A minha proposta de valor é o cliente adquirir uma peça mais consciente e outra igual não existe. São três em um, peças reversíveis e que aproveita os desperdícios de fábricas.

7 - Recorre a agências, *freelancer*, *croudfoundind* ou desenvolve internamente a estratégia de gestão e ativação?

A marca é desenvolvida por mim, porque tenho formação académica na área de design gráfico.

8 - Se desenvolvida internamente, quem tem a responsabilidade da marca? Porquê?

Eu tenho a responsabilidade total da marca. A parte de design gráfico é a minha área, por isso é muito simples cuidá-la.

9 - Quais os principais desafios/ obstáculos que encontrou na gestão da sua marca?

Foram imensos e não tenho tempo para os dizer todos. Acho que os portugueses não gostam de se valorizar, de se promoverem uns aos outros. Há sempre a preocupação do secretismo, com medo que “nos roubem” a ideia. Não sei se é um problema de ADN, se for acho que nunca mais vai mudar, Trabalhar a área do marketing e da comunicação.

10 – A marca foi registada?

O nome da marca está registado, mas o conceito é muito difícil registar. Se fosse registar o conceito como realmente deve, ia ficar muito caro, e para uma startup isso não era uma prioridade, e por isso não registei a ideia.

11 – Conhece a metodologia *Lean Branding*? Se sim, aplica na prática? Qual a sua opinião?

Não conheço a metodologia *Lean Branding*.

OPINIÃO GERAL

12 – No seu entender, os empreendedores portugueses atribuem importância à gestão da marca ou ela é fruto do acaso?

Claro que atribuem importância, regra geral acho que sim. Tenho participado nas edições do websummit e estou atenta, percebo que estão demasiado ligados à tecnologia. Os Portugueses são ótimos a programar, detrás de um computador, mas dar a cara, à frente a mostrar isso, nem tanto.

13 – A gestão da marca pode ser influenciada pela fase e o setor (área) de atividade em que startup estiver?

Acho que a gestão da marca tem que estar sempre, não podemos descuidar isso, nem na fase inicial, no meio ou no fim. De uma maneira geral as startups portuguesas não se preocupam tão bem com a marca, estão muito preocupados com os “exceis” da marca, com números. Relativamente ao setor de atividade também influencia, a marca é a marca e está tudo dito. Se não derem a conhecer a marca, e por exemplo o mundo da moda que vive da imagem, se não houver uma gestão cuidada, então isso é “um tiro no pé”. Se a marca não for bem cuidada, não é bem comunicada, logicamente.

14 – Acha que a categoria a que pertence (produto ou serviço) pode influenciar na importância atribuída à marca?

Não sei, acho que as coisas estão um pouco equilibradas.

15 – São mais as startups, scaleups ou unicórnios que investem no *branding*?

À medida que a empresa vai crescendo vai haver *budget* para isso. Quem estiver em maior escala vai investir mais na gestão da marca. Era o que eu faria.

16 – As startups portuguesas estão ao mesmo nível que as startups internacionais a nível de *branding*?

Acho que sim. O *design* português é uma coisa muito forte. Tenho orgulho de ter conhecido os melhores *designers* portugueses e tive a sorte de terem sido meus professores, como o Eduardo Aires que fez a marca Porto, há certas marcas que faço uma vénia ao *branding* desenvolvido, com uma qualidade fantástica. Somos muito bons nisso e há muitas marcas portuguesas que têm uma imagem muito boa. Portugal, até pela proporção, estamos muito bem relativamente ao mundo.

17 – Quais os fatores que considera que têm mais peso no desenvolvimento / crescimento da Startup? Porquê?

Isso é uma receita que pago milhões a quem souber responder. Não tenho a receita, mas já vi de tudo, já vi empresas as vencerem pela estratégia, já vi vencerem pelo produto, pela comunicação. Acho que varia muito e não há uma receita. A equipa é importante, mas a verdade é que se vai mudando. Entram uns colaboradores e saem outros, já tive pessoas que trabalharam comigo e já não estão. Obviamente foram importantes e aprendi com elas. É preciso muita garra, para mim a palavra mais importante é acreditar. As quedas são muitas, estou constantemente a falhar melhor e essa persistência faz com que não desista.

18 – Como vê o futuro do *branding* nesta era de mudança do tradicional para o digital em que o consumidor está cada vez mais conectado? Que mudanças prevê na gestão da marca para os empreendedores?

Tornar a marca cada vez mais simples. Tudo muda a uma velocidade enorme e os clientes não querem perder muito tempo para perceber como as coisas funcionam, não há tempo para dúvidas, se têm de clicar noutro sítio. Há que ser direto e prático. Cada vez mais as marcas têm de ser diretas e simples e não complicar.

2ª PARTE – COMUNICAÇÃO - ATIVAÇÃO DA MARCA

19 – Foi definida para a sua Startup uma estratégia de comunicação prévia para comunicar a marca? Porquê?

Não, nenhuma, só tive a estratégia passado um ano. Comunico a marca à medida que vou sentindo necessidade.

20 – Aloca para a comunicação da marca um *budget* anual fixo ou variável?

Completamente variável consoante as coisas estão a correr.

21 – Quais os canais de comunicação mais utilizados na ativação da marca e em que nível?

Sobretudo canais online, website e redes sociais. Relativamente aos influenciadores, que é o assunto do momento, refiro que enquanto não houver regras há lugar a desequilíbrios e injustiças enormes. As influenciadoras, não todas obviamente, foram de tal forma bombardeadas por marcas que se acham inatingíveis. As coisas não podem funcionar assim. Elas estão onde estão e devem-no às marcas. No meu entender tem que haver uma proximidade entre marcas e influenciadoras mais justa. Acredito mais em influenciadoras pequeninas, podem até ter poucos seguidores, mas que têm interação com os clientes e, são amáveis. Respondem e devem estar envolvidas com as marcas, produtos e para mim é importante ter lógica. Tem que ser alguém que seja socialmente responsável, amiga do ambiente. Aposto imenso em marketing de conteúdos, especialmente nas redes sociais a falar sobre sustentabilidade. Criei recentemente uma peça feita com os desperdícios de uma fábrica e, a mensagem passa pela sensibilização. Não é preciso produzir mais, basta utilizar os desperdícios. Comuniquei muito antes de lançar a peça, a preocupação ambiental e a possibilidade de com uma peça ter duas porque são reversíveis. Aprecio quando uma marca está a fazer um caminho leal, com ela e com o planeta.

22 – No caso de utilizar redes sociais, indique quais. Porque razão?

Utilizo muito o Instagram, o Twitter, Pintarest, LinkedIn e o Facebook praticamente não existe. O Instagram é talvez a rede social que vende mais, é a rede social do momento. Por exemplo, comuniquei o lançamento da nova coleção no dia 29 e tenho um site “no ar”, a verdade é que as pessoas compraram pelo Instagram. Não foram ao site. O Pintarest para mim é praticamente de inspiração.

23 – Na elaboração das mensagens, que estratégias e recursos mais utiliza?

Queria que fossem mais vídeos porque sei que é a forma de chegar até ao público, mas como sou eu que os faço e tenho pouco tempo, tem sido imagens e mensagens. Faço *posts* com mensagens fortes e alguns nem imagens tem.

24 – Quais as maiores dificuldades sentidas na ativação da marca?

São muitas. É preciso gastar-se muito com coisas burocráticas. Foi complicado elaborar o plano de comunicação e definir a estratégia de comunicação. Não sou da área da gestão e tive que pedir ajuda. Refiro também a parte de investimento que tive que fazer e que foi meu, depois fiz um vale de empreendedorismo que me ajudou bastante e foi para construir o site, o vale de incubação do IAPMEI (Agência para a Competitividade e Inovação). Não recorri a mais nada e fui fazendo eu à medida do possível. Foi tudo muito suportado em capitais próprios.

25 – Como acompanha e avalia o desempenho da marca?

Vou medindo e, acho que estou a começar a acertar. Requer tempo, mas ao mesmo tempo dá-me muito prazer porque tenho muitas respostas dos meus clientes. Realmente as pessoas gostam, comentam, enviam diretos com comentários. É uma relação muito próxima e tomara eu ter tempo para me dedicar só a isto porque é maravilhoso.

ENTREVISTA 4 – Ricardo Figueiredo

1ª PARTE - MARCA

1 - Para si o que é uma marca?

Uma marca é um sinal representativo de um serviço/produto, numa versão comercial será isto, que tem como objetivo ser identificativa desse tipo de serviço com base em valores que essa marca defende e, que de alguma forma são similares aquilo que o consumidor procura. Por exemplo, porque razão compro marca Pingo Doce e não marca Pantene, porque valorizo o preço, ou pelo contrário, se valorizar a qualidade comprarei a marca Pantene. A marca é um sinal distintivo de um produto/serviço e o consumidor escolhe essa marca com base no valor que ela representa.

OPINIÃO RELATIVAMENTE AO PRÓPRIO NEGÓCIO

2 - A marca é uma dimensão importante do seu negócio? Porquê?

É muito importante. Eu posso ter uma aplicação que permite às pessoas viajar sem malas e chamar-lhe chauffeur das malas e não será a mesma coisa que lhe chamar LUGGit. Isto será sempre uma resposta tendo em conta aquilo que será a visão da marca LUGGit, até porque ainda estamos a começar, a LUGGit para já ainda não é nada para ninguém. É tudo ainda muito recente, mas o foco, a importância e os valores que desde o início queremos dar à marca, marca cultura da empresa, é extremamente importante. Porque é isso que vai permitir, não só fazer com que os nossos consumidores usem os nossos serviços, como também é isso que vai permitir atrair talento, atrair *stakeholders* e fazer com que a marca seja comercial.

3 - A gestão da sua marca foi definida tendo em conta um plano estratégico? Porquê?

Houve um planeamento estratégico no início que foi completamente alterado por causa de uma situação que aconteceu e, aí sim, tivemos que redefinir tudo e operar com base no dia a dia. Tínhamos um plano para começar a comunicar x tempo antes do lançamento mas, entretanto, e fortuitamente ganhamos um prémio e fomos alvo de atenção em toda a comunicação social. A partir desse momento tivemos que aproveitar esse ímpeto para aparecer, por mais que ainda faltasse algum tempo para que a aplicação fosse lançada e tivemos que aproveitar o momento. Saímos em todos os jornais por termos ganho e prémio e, tivemos que nos adaptar e começamos a comunicar um mês e meio antes daquilo que estávamos à espera. Tivemos que estar um mês e meio a fazer conteúdo e a alimentar conteúdo que não pudesse ser direto à aplicação porque ainda faltava muito tempo para a lançarmos. Foi um pouco a “apalpar terreno”. Nesta altura comunicamos os valores e benefícios da marca porque a aplicação ainda não estava pronta, ainda não tinha sido lançada. Aproveitamos para ir comunicando de uma forma mais idealista, a nossa cultura assenta sempre em duas palavras “*time matters*”, que tem um significado muito forte e que vai além do simples transporte das bagagens. Neste momento abrandamos um pouco porque não pode ser só esse conteúdo que sai porque não eficaz da nossa parte. Para a identidade visual da marca não havia um plano assim muito elaborado. Sabíamos qual o nome que pretendíamos, qual o posicionamento para a marca, mas não definimos nenhum plano estratégico para isto.

4 – Quais são os pontos fortes e fracos da sua marca?

O ponto que considero mais forte é o facto da marca representar um conceito inovador, associado a um nome simples, direto e facilmente perceptível a nível global. Como ponto fraco, destaco o facto da empresa ser recente e como tal, é normal que haja um percurso a percorrer para que a perceção global que queremos atingir, seja uma realidade.

5 – Existe um manual de identidade visual?

Não, para já não.

6 – Qual o posicionamento da sua marca?

A LUGGit posiciona-se com uma marca jovem, dinâmica, onde os principais valores são a competência, a proximidade e foco no cliente.

7 – Recorre a agências, freelancer, croudfoundind ou desenvolve internamente a estratégia de gestão e ativação?

Neste momento recorremos a *freelancer*, temos um contacto e tem sido sempre essa pessoa a fazer-nos os trabalhos. Esta decisão prende-se com os custos. Lançar uma aplicação do zero com poucos recursos temos obviamente e, mais ainda numa fase inicial, que olhar para os custos. Estamos agora a fechar uma pareceria muito importante que tem a ver com isto, com marca, com comunicação, mas ainda é cedo para falar deste assunto.

8 – Se desenvolvida internamente, quem tem a responsabilidade da marca? Porquê?

Recorrem a *freelancer*.

9 – Quais os principais desafios/ obstáculos que encontrou na gestão da sua marca?

No início, quando as tarefas ainda não estão totalmente organizadas e os recursos são escassos, é desafiante conseguir fazer uma gestão da marca uniforme em todas as suas vertentes.

10 – A marca foi registada?

Sim, a marca foi registada.

11 – Conhece a metodologia *Lean Branding*? Se sim, aplica na prática? Qual a sua opinião?

Já li qualquer coisa sobre isso, mas aplicar na prática, de uma forma estruturada ainda não. Penso que será, por exemplo lançarmos uma campanha, uma ação e irmos sempre medido os resultados e qualificando. Acho que é isto. Tenho noções daquilo que é o conceito *lean, lean management*.

OPINIÃO GERAL

12 – No seu entender, os empreendedores portugueses atribuem importância à gestão da marca ou ela é fruto do acaso?

Tendo em conta uma estruturação (identidade, posicionamento, imagem, valor da marca), assim não. Explico porquê, quando falamos de uma startup temos sempre um produto para se lançar para ontem e, há constantes interações de mercado, há imensas situações para resolver que se torna difícil para a maioria dos empreendedores numa fase inicial ter essa estruturação logo de início. A resposta é não. Falo-lhe muito da realidade que conheço e da fase em que estou, posso dizer-lhe com certeza que a nossa preocupação é começar a trabalhar nesse sentido e daí a parceria que estamos a fechar neste momento. Valorizo muito essa parte porque pode fazer a diferença e, tem uma componente muito forte entre o sucesso e insucesso. O facto de ter formação em marketing influencia o meu pensamento, mas não só. No caso da LUGGIt que trabalha o B2C, estamos a falar de realidade diretamente com consumidores, e isso dá-nos uma responsabilidade maior de trabalhar a marca como um todo, de uma forma uniforme para que todas as partes que interagem com a marca sintam os mesmos valores que pretendemos transmitir. Quando se trata de um negócio B2B é menos dispendioso para as startups tendo os recursos que têm, alocar esforços para essa componente. Os clientes são poucos, a forma de comunicação é diretamente com eles, muitas vezes por e-mail, telefonemas e reuniões e, portanto, não afetam tanta importância para o trabalho da marca. Num negócio B2C é um dos pontos fulcrais.

13 – A gestão da marca pode ser influenciada pela fase e o setor (área) de atividade em que startup estiver?

Acho que sim, ainda que não concorde que isso aconteça. Há claramente uma distinção da gestão da marca consoante o negócio que temos. Não concordo porque são produtos e serviços que são prestados e são clientes que vão comprar. Tem que haver em todos os setores a preocupação da gestão da marca mesmo, se estivermos a falar do setor tecnológico ou do têxtil, por exemplo. Relativamente à fase também influencia. Quando se está a começar há tanta prioridade e tanta coisa para resolver e, mesmo referindo o nosso caso, há preocupação com a marca e tentativa de estruturar as coisas mas, a verdade é acontecem sempre imprevistos que nos obrigam a repetir a estratégia. Numa startup é difícil ter isso como primeira linha de prioridade.

14 – Acha que a categoria a que pertence (produto ou serviço) pode influenciar na importância atribuída à marca?

Não creio. Acredito que, independentemente de ser serviço, ou produto ou até mesmo da indústria em que se encontra, todas as empresas devem afetar uma elevada importância à marca, porque em última instância será a perceção do mercado que pretendem atingir face a essa marca que definirá o sucesso, ou o contrário.

15 – São mais as startups, scaleups ou unicórnios que investem no *branding*?

Investem mais as scaleups e os unicórnios por razões óbvias, há recursos disponíveis para isso e há um maior leque de clientes a servir e, há uma estruturação não só de marca como de todas as componentes inerentes ao negócio. Numa startup há imensa coisa para resolver em pouco tempo e há sempre coisas que ficam menos bem-feitas, se assim podemos dizer.

16 – As startups portuguesas estão ao mesmo nível que as startups internacionais a nível de *branding*?

Essa pergunta é complicada de responder porque há sempre a questão do dinheiro envolvido. A minha perceção enquanto consumidor de uma marca mais poderosa que a outra tem a ver com o facto de a marca poderosa ser mais conhecida e eu a ver mais e, isso tem a ver com a capacidade que as empresas estrangeiras têm de angariar financiamento mais elevado o que não acontece em Portugal. Posso lhe dar um exemplo de “caras” que é o Airbnb. Trabalham muito bem a marca para o consumidor, consigo perceber muito bem a forma como comunicam e como interagem com o público, percebem-se rapidamente os valores do Airbnb.

17 – Quais os fatores que considera que têm mais peso no desenvolvimento / crescimento da Startup? Porquê?

O mais difícil para uma startup é dizer que conseguiu validar o *product market fit*, ou seja, conseguir chegar ao produto mínimo viável, que algum tipo cliente quer comprar. A partir daí eu posso dizer que é o meu cliente, escalar essa operação para esse tipo de cliente, o mais abrangente possível. Portanto, ainda que não seja uma pessoa de produto, portanto o desenvolvimento do produto é muito importante e tem muita influência, porque a startup tem que conseguir adaptar o produto ou serviço, por exemplo, tem que conseguir adaptar a tecnologia. Depois temos a parte de mercado, a parte comercial, conseguirmos convencer quem é que compra o produto numa fase inicial e, o produto ainda não é a versão final daquilo que se quer ter.

18 – Como vê o futuro do *branding* nesta era de mudança do tradicional para o digital em que o consumidor está cada vez mais conectado? Que mudanças prevê na gestão da marca para os empreendedores?

O grande desafio é que as marcas têm de ter bem presente que clientes e empresas estão “lado a lado” na comunicação. Passamos de clientes passivos para clientes ativos que manifestam a sua opinião. Ou seja, eu vendo uma aplicação para as pessoas usarem as malas, as pessoas podem comunicar comigo quando têm uma reclamação, quando existe um problema qualquer, quando fazemos um *post*, quando ganho um prémio, etc... e isto é claramente um desafio. Deixo de contactar com o cliente, só e apenas no momento de compra, vai para além disso. Acho que vai deixar de ser tão vertical para passar a ser pensado dessa forma, numa vertente 360°, não há um finalizar, há um ciclo constante de interação, as marcas bem-sucedidas são aquelas que conseguem isso.

2ª PARTE – COMUNICAÇÃO - ATIVAÇÃO DA MARCA

19 – Foi definida para a sua Startup uma estratégia de comunicação prévia para comunicar a marca? Porquê?

Considero a comunicação determinante neste processo de ativação da marca, alinhada com o que referi no início. Não pode ser só “disparar” *posts* só por disparar. Ativar uma marca só e apenas pela comunicação não concordo muito, há outros fatores que importam muito, e um e, senão o mais importante, porque é difícil de conseguir, é criar dentro de portas uma cultura em que as pessoas valorizem o valor da marca e ela seja comunicada desde dentro, ou seja, os valores para os consumidores são vividos pelos colaboradores. Respondendo à sua pergunta, claramente definimos uma estratégia de comunicação prévia, definimos vários eixos de comunicação. O eixo número um cujo objetivo é inspirar, estamos a falar de embaixadores (fotos com pessoas à volta do conceito “*time matters*”), queremos envolver desde cedo os condutores e os hotéis, todos os *stakeholders* que lidam diretamente com esta marca, queremos dar voz a essas pessoas e fazê-las sentir importantes naquilo que é a sua participação na LUGGit. Temos a componente educar, que é o eixo número dois, com isto pretende-se claramente perceber como se utiliza a aplicação para o condutor (tutoriais) e apelar aos *downloads* e, o terceiro eixo é o entreter. Fazemos planilhas onde coloco, por exemplo os dias em que quero o *post*, que tipo de conteúdo e a nomenclatura, quem é que a coloca (neste caso o nosso *freelancer*), a descrição e as plataformas onde são publicadas. Esta planificação é feita mensalmente.

20 – Aloca para a comunicação da marca um *budget* anual fixo ou variável?

Como ainda estamos numa fase inicial ainda não alocamos nada, mas no nosso plano está pensado como sendo anual, mas acredito que as coisas vão mudar um pouco por causa da tal pareceria que estamos a fechar. Ainda não consigo responder a esta pergunta com certeza.

21 – Quais os canais de comunicação mais utilizados na ativação da marca e em que nível?

Redes sociais, *blog* e imprensa, fizemos um *press release*.

22 – No caso de utilizar redes sociais, indique quais. Porque razão?

Linkedin, Facebook e Instagram. O Linkedin com menos frequência. O Instagram, e tratando-se da comunicação e do B2C, nós podemos ter alguma presença diretamente para os nossos consumidores e para as pessoas que possam vir a utilizar a LUGGit, o Facebook porque temos que estar presentes nesta rede social, se bem que o Facebook acaba por ter um bocado um misto. No LinkedIn a única coisas que publicamos são notícias, por exemplo, estamos no evento x, ganhamos o prémio y. Comunicamos para possíveis investidores interessados na marca. No Facebook juntamos esse tipo de comunicação com as fotos que vamos lançando, leva a partilha de notícias e a coisas que possam ser interessantes.

23 – Na elaboração das mensagens, que estratégias e recursos mais utiliza?

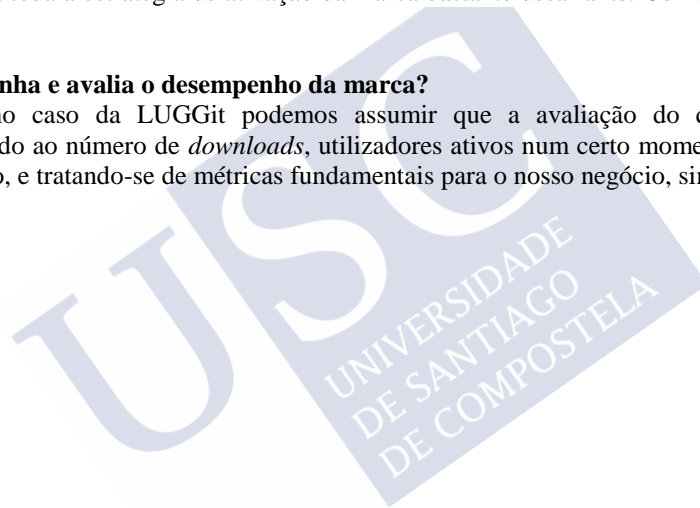
Agora que temos produto para vender vamos começar no nosso website, no SEO (search engine optimization) para que as pessoas encontrem a LUGGit quando a procuram, fazer o *download* da aplicação. Refiro a própria comunicação que vamos fazer com os parceiros, que é uma comunicação mais presencial, mas que queremos que seja fortuita na mesma, porque temos que estar presentes no momento. Os parceiros vão ser um grande complemento da comunicação, esperemos que os hotéis sejam uma fonte de comunicação também. Quando arrancarmos vamos trabalhar o marketing de conteúdo, o *storytelling*, gamificação.

24 – Quais as maiores dificuldades sentidas na ativação da marca?

No caso da LUGGit, o grande desafio passa por conseguir impactar diretamente aqueles que, efetivamente, são nossos clientes. O nosso cliente, por norma, não é de Portugal e como tal, e de forma a ser o mais eficaz possível, teremos de fazer com que o nosso cliente saiba da LUGGit aquando do momento de definição da sua viagem, no seu país, o que torna toda a estratégia de ativação da marca bastante desafiante. Como desafiante é a comunicação integrada.

25 – Como acompanha e avalia o desempenho da marca?

Obviamente que, no caso da LUGGit podemos assumir que a avaliação do desempenho da marca está intrinsecamente ligado ao número de *downloads*, utilizadores ativos num certo momento e como é óbvio, número de serviços. Portanto, e tratando-se de métricas fundamentais para o nosso negócio, sim, acompanho.



ENTREVISTA 5 – Rita Pelica

1ª PARTE - MARCA

1 - Para si o que é uma marca?

Falando especificamente de empresas, organizações, uma marca é uma identidade, é todo o conjunto de símbolos. A marca é muito mais que um logotipo e uma imagem, é tudo aquilo que possa identificar uma organização e, que permite que a organização comunique com o seu público-alvo. A marca, muitas das vezes está muito colada ao tema da imagem de marca, mas é muito mais porque a imagem é uma percepção que os clientes têm das organizações. A identidade é todo o conjunto de elementos que a empresa tem à sua disposição para a empresa comunicar com os seus clientes, pode ser o logotipo, é um site, todos os elementos visuais, colaboradores, todos os elementos físicos e humanos que, acabam por estar ligados ao posicionamento da organização.

OPINIÃO RELATIVAMENTE AO PRÓPRIO NEGÓCIO

2 - A marca é uma dimensão importante do seu negócio? Porquê?

Claramente, porque uma marca serve para dar confiança, credibilidade a uma organização e no meu caso específico, percebo que isso é o que dá relevância. Se porventura, a organização não transmite confiança ou tem um conjunto de evidências que levam as pessoas a perceber que aquela marca não é de confiança, acaba por ser um *handicap* que tem à partida.

3 - A gestão da sua marca foi definida tendo em conta um plano estratégico? Porquê?

A marca foi pensada por mim e por uma empresa de design gráfico. Pretendeu-se que transmitisse os valores e o posicionamento da organização e, que a partir daí que fosse construído algo que refletisse o que pretendia. Por exemplo, o logotipo tem como cor o laranja que transmite energia e vitalidade. O *ON* quer dizer que vamos estar a capacitar pessoas, que vamos estar a trabalhar na área da educação, temos que fazer as pessoas perceber que uma parte da responsabilidade em todo este processo é delas. O botão do *ON* ligado. Senti necessidade de recorrer a alguém da área para profissionalizar o processo. Tinha as minhas ideias e sabia o que queria fazer, mas não sou profissional nesta área, sou curiosa, muito atenta e sensível, mas tenho que reconhecer até certo ponto que há coisas que eu não sei fazer, logicamente que com *briefings* e a acompanhar muito de perto. Não foi um trabalho do dia para a noite, foram feitas várias tentativas para perceber o que poderia resultar e o que não poderia resultar. Desde o logotipo até o *claim*, para que tudo pudesse fazer sentido e alinhado no propósito da marca. A startup é composta por mim, mas trabalho com uma série de parceiros para poder complementar a minha oferta, funciona quase que uma rede, um satélite que vai agregando pessoas de outras startups, de outras empresas, é muito agregador. A *ONYOU* como marca assenta muito na Rita mas pode agregar, por exemplo a Paula no *branding*, pode agregar outra pessoa na comunicação e mais pessoas que trabalhem outras áreas. Ter uma marca guarda-chuva e dentro dos eixos liderança, empreendedorismo, posso abarcar outras possibilidades e ter uma dimensão maior, que agregando parceiros possa ter uma dimensão mais elevada.

4 – Quais são os pontos fortes e fracos da sua marca?

A *ONYOU* é uma marca visualmente muito apelativa (a julgar pelo feedback que tenho recebido nos últimos 3 anos), fácil de memorizar. Resulta bem em português e em inglês. Está muito associada à minha marca pessoal, o que considero que é também um ponto forte mas a médio prazo pode ser um ponto fraco – por questões de alavancagem da marca.

5 – Existe um manual de identidade visual?

Não tenho ainda definido o manual de identidade.

6 – Qual o posicionamento da sua marca?

A *ONYOU* visa revitalizar o mercado da educação, da formação e da facilitação, através do sentido de responsabilidade que incute às pessoas que são a sua audiência.

7 – Recorre a agências, freelancer, croudfounding ou desenvolve internamente a estratégia de gestão e ativação?

Internamente e pontualmente agência de comunicação.

8 – Se desenvolvida internamente, quem tem a responsabilidade da marca? Porquê?

Eu própria, para garantir a linha de comunicação – do ponto de vista visual e dos conteúdos.

9 – Quais os principais desafios/ obstáculos que encontrou na gestão da sua marca?

Tempo e mais recursos humanos para fazer a sua gestão.

10 – A marca foi registada?

Sim a marca foi registada.

11 – Conhece a metodologia *Lean Branding*? Se sim, aplica na prática? Qual a sua opinião?

Conheço e acho que é muito colado aquilo que é o *Lean Startup* e, como todas as metodologias *lean* faz sentido, para todas as organizações, mas muito mais para as pequenas empresas que estão a surgir e que têm que testar e experimentar para ver se as coisas funcionam, perceberem se o mercado valida as coisas. É uma ferramenta extraordinária para que possamos ir avançando no processo com cautela e precaução. Não nesta lógica, vou fazer um site, vou fazer uma coisa espetacular e só depois é que percebo se tenho clientes, assim não funciona. Posso dizer que avancei com a empresa, a marca registada, a imagem e só muito recentemente é que criei o site, porque tive que me focar naquilo que me parecia que era o essencial para poder avançar para outros meios, canais que pudessem dar outra sustentação à marca. Temos que pensar no que é verdadeiramente prioritário neste processo de comunicação. Ainda por cima, quando falamos em startups, hoje em dia, estão muito colados à figura do seu fundador, à imagem do *founder*, e no meu caso é da Rita da *ONYOU*. Mas é ir validando, muito nesta lógica do testar para ver se funciona. Se sim, muito bem, se não reajustar para aprimorar aquilo que é necessário para avançar. Uma cultura muito desta experimentação.

Opinião Geral

12 – No seu entender, os empreendedores portugueses atribuem importância à gestão da marca ou ela é fruto do acaso?

Eu diria que sim e a julgar pelo que vejo no mercado estes temas são temas. Se analisarmos algumas das propostas que as incubadoras têm, e grupos organizados, estou a pensar especificamente em algumas comunidades de empreendedorismo no feminino, o tema da marca, da comunicação é realmente tema. Eu acho que as pessoas estão realmente conscientes e, não devem deixar esse trabalho por mãos alheias. Uma marca não existe para ser bonita, existe para transmitir uma essência, uma forma de estar. Acho que cada vez mais existe uma consciência maior, no entanto, haverá gente a pensar que não devem gastar dinheiro nisto e fazem um logotipo, um desenho bonito e está feita a marca, foi precisamente esse risco que eu não quis cair. Hoje em dia existe muito a ideia de que todos somos artistas, designers e existem muitas ferramentas que num programa qualquer permitem fazer logotipos, mas não é assim. As coisas devem ser feitas de uma maneira séria e consistente. Há muitas agências de comunicação, é como ter um plano de negócios, faz parte. Não é só ter um *pitch* bonito, os próprios mentores que acompanham os projetos e que conheço, formados em gestão, marketing e por aí fora, são muito sensíveis a estas questões. Em termos de comunicação temos vários canais e, temos uma imagem que tem que passar cá para fora e, refletir o posicionamento da marca. Não se pode tratar esta questão com amorismo, até pela importância que assume.

13 – A gestão da marca pode ser influenciada pela fase e o setor (área) de atividade em que startup estiver?

Hoje em dia a marca é importante em qualquer setor de atividade, em qualquer fase da vida de uma startup, estejamos a falar de produtos ou serviços. Temos que saber exatamente a fase em que estamos e ter um plano adequado a isso. As coisas não são estáticas e, não obstante, numa primeira instância quando lanço o meu projeto, ter definido um plano e uma estratégia. Tenho que ter noção que à medida que as coisas vão avançando, eu vou tendo uma maior projeção no mercado, perceber se vou tendo mais clientes, se estou mais visível, se vão entrando novos *players* no mercado, tenho até que ter a sensibilidade de ajustar a minha própria estratégia de *branding* e de comunicação para que seja relevante e continue a chegar às pessoas onde tem de chegar. Não obstante de haver uma estratégia, falamos de um processo, todos os dias as coisas têm que ser vividas, sentidas e ajustadas. É sempre importante, não é mais importante no início do que no meio. Claramente que no início, numa fase de *starting up* é muito importante, mas depois também. Se estou a fazer um *scaling up* ainda mais porque as pessoas têm de ter esse conhecimento, é sempre importante, e temos que saber dosear as coisas para ajustar para a fase e realidade onde estou. Daí a relevância do tema, porque é sempre importante em todo o ciclo de vida da startup.

14 – Acha que a categoria a que pertence (produto ou serviço) pode influenciar na importância atribuída à marca?

Hoje em dia a marca é importante em qualquer setor de atividade, em qualquer fase da vida de uma startup, estejamos a falar de produtos ou serviços. O que pode ser relevante na maioria dos casos, e uma opinião é uma opinião, uma coisa muito pessoal, que tem muito a ver com a nossa experiência de vida e de trabalho e, claramente que quem está por dentro dos temas de marketing e comunicação, sente de forma mais quente e intensa e percebe a relevância. Uma pessoa que tem dez anos no mercado e que já acompanhou várias marcas e que já acompanhou vários processos, inclusivamente *rebrandings*, é diferente (não quero dizer que é pior) de uma pessoa jovem com vinte e cinco anos e que só passou por uma ou duas experiências profissionais, talvez o tema não é tão tema, sentem as coisas de forma diferente. Quando temos uma bagagem e já percebemos qual o poder que uma marca pode ter ou não, isso acaba por nos dar uma forma diferente de ver as coisas. Para além daquilo que falávamos, a fase e o setor, o que me parece muito importante é o estado do empreendedor. Qual a sua idade, qual a experiência que tem e, qual é o seu perfil. Se não tenho uma grande experiência de vida e de gestão de empresas e, de gestão de marcas, com toda a certeza que entenderão estes temas importantes, mas não vão tão a fundo, tão ao detalhe. Se é um empreendedor que vem da área de marketing e comunicação vê estes temas com mais carinho porque lhe é familiar, se é um empreendedor que vem da área da tecnologia, “a menina dos seus olhos” é o produto. Tudo isto acaba por nos influenciar, é o nosso contexto. É interessante perceber a área e setor, mas também o perfil do empreendedor. Se é mais jovem ou menos jovem, tem mais ou menos experiência em gestão, se já passou por outras experiências profissionais. Se não temos maturidade, talvez não consigamos ver as coisas de uma forma tão abrangente e holística.

15 – São mais as startups, scaleups ou unicórnios que investem no branding?

Ser startup, scaleup ou unicórnio é muito diferente, eu diria que estamos a falar de condições materiais e financeiras diferentes. Assumindo que é sempre importante em qualquer uma destas fases, o que eu diria é que o desdobramento do investimento, das decisões que são feitas em termos de marca terão de ser diferentes. Quando estou a começar e sou uma pequena startup, tenho que encontrar formas mais criativas e baratas de fazer passar a minha mensagem e a minha marca. Às vezes nem é o grande investimento, estou a lembrar-me de algumas situações, nem é tanto o dinheiro, pode ser um pequeno *post* que traga muito *engagement*. Hoje uma página de Facebook não custa dinheiro, uma startup não vai para a televisão, um unicórnio provavelmente também não irá, mas tem outro alcance, consegue chegar a outros mercados, consegue ter dinheiro para, à partida, fazer mais coisas. Atenção que ter mais dinheiro para fazer mais coisas não quer dizer que faça melhor, diria que depende muito da própria agilidade mental de quem está à frente dos projetos. Por exemplo, arranjar alguma coisa que se torne viral, com as redes sociais hoje é mais fácil, arranjar *influencers* e fazer as coisas de maneira diferente, menos custosas em termos de dinheiro, mas que possa ter muito impacto. Temos que pensar cada vez mais pelo impacto do nosso investimento e, não passa pelo número de euros que são investidos. É sempre importante, a estratégia vai mudar com certeza, mas não sei se o impacto vais ser bom ou não. Um unicórnio pode gastar rios de dinheiro e, não conseguir o mesmo impacto que uma startup que investe menos e que consegue ser muito mais direcionada para o seu *target*. Estou a lembrar-me da marca Licor Beirão e, que nada tem a ver com estes setores de startups, trata-se de uma marca muito antiga, criada em 1940 e com reputação e irreverência e, a agência de comunicação deles (equipa jovem de Coimbra), a propósito do Conan Osiris e da sua participação no festival da canção, fizeram uma ação engraçada à volta do tema e com um impacto espetacular. A criatividade pode fazer a diferença, com as redes sociais o custo é irrelevante quando comparado com o que antigamente se chamava de *above the line*, nos media, televisão, imprensa e por aí fora. Porque razão a imprensa está a morrer? Porque temos outras formas muito mais baratas e impactantes de fazermos as coisas e muito mais próximas das pessoas. Acaba por ter um potencial que permite às pessoas partilharem e, criar o efeito de bola de neve e o viral. Hoje em dia, isso é extraordinário, quando envolvemos as pessoas dentro dos temas.

16 – As startups portuguesas estão ao mesmo nível que as startups internacionais a nível de branding?

Eu diria que temos projetos muito interessantes a nível nacional e que acabam por ter uma projeção a nível internacional. Não serão todas, da mesma forma que há startups internacionais que ficam atrás das nossas, eu diria que há de tudo. Há exemplos de startups que cresceram cá e, hoje em dia estão disseminadas no mundo. O facto de sermos portugueses não nos coloca num ponto pior de partida.

17 – Quais os fatores que considera que têm mais peso no desenvolvimento / crescimento da Startup? Porquê?

Tudo pode influenciar e tudo acaba por ser importante. Pode ter ideias espetaculares, mas se depois não tem uma orientação sobre plano de negócio as coisas não vão funcionar bem. Por outro lado, não tenho uma marca que seja credível e, que tenha um bom nome no mercado, acabo por não ter o impacto e a visibilidade que pretendia. Tudo é importante, o que me parece mais relevante no meio de tudo isto é que quando somos uma startup e, estamos mais sozinhos, é termos a capacidade para alavancar e juntarmo-nos a um conjunto e pessoas que sejam as melhores pessoas para aquela fase. Alguma delas terão que estar focadas em desenvolver o produto, outras estarão focadas em desenvolver o plano de negócio, outras estarão mais na parte do marketing. Portanto, tudo é importante. Acredito

que numa fase inicial se está mais sozinho e, com uma estrutura reduzida, mas a dada altura para que o crescimento possa fluir temos que nos juntar a outras pessoas que possam acrescentar valor em cada uma das áreas que acabamos aqui por falar. Cada um tem as suas competências, mas não somos extraordinários a fazer tudo e, a empresa precisa dessas competências.

18 – Como vê o futuro do *branding* nesta era de mudança do tradicional para o digital em que o consumidor está cada vez mais conectado? Que mudanças prevê na gestão da marca para os empreendedores?

Num mundo cada vez mais digital, o grande desafio é continuarmos com as pessoas ligadas à marca e não perdermos aqui a proximidade e, a relação com os nossos clientes com a marca. O que à partida poderia parecer uma evidência, se eu saio do físico para o online, estamos à distância de um clique, eu diria que não e, pelo que tenho visto de novas abordagens, a tecnologia pode funcionar como um veículo aproximador. Cada vez mais as pessoas podem ter um papel participativo no processo e, não só criativo. Vemos muitas marcas que convidam os seus seguidores, que são mais fans e embaixadores, há muito esta lógica de aproximar as pessoas com a marca e colocá-las no centro para que possam contribuir para o processo de comunicação. Há experiências muito felizes e o digital tem que funcionar como um canal de atração e aproximação das pessoas. Se falarmos de *mobile* falamos de um registo diferente, mas não é por isso que as pessoas devem estar afastadas, porque o que nunca devemos perder é este relacionamento entre marcas e consumidores.

2ª PARTE – COMUNICAÇÃO - ATIVAÇÃO DA MARCA

19 – Foi definida para a sua Startup uma estratégia de comunicação prévia para comunicar a marca? Porquê?

A minha preocupação logo de início foi ter uma marca que eu sentisse que era uma marca ajustada ao posicionamento. Inicialmente comecei por estar presente muito em eventos, em situações que fossem relevantes para a marca, na área da formação, da educação. Há claramente uma franja de eventos, conferências internacionais onde estão os decisores que compram os meus serviços. Muita presença em eventos de marketing, liderança, gestão e por aí fora, como participante o que é ótimo do ponto de vista de *networking*, ou até como oradora em algumas situações e dá-me uma projeção um pouco diferente e, consequentemente o passa-palavra. Nesta área da educação e com vinte anos de experiência, como conheço muitas pessoas, o passa-palavra acaba por ser muito importante para recomendação dos meus serviços. É muito mais eficaz do que estar a fazer *posts* ou *links* patrocinados.

20 – Aloca para a comunicação da marca um *budget* anual fixo ou variável?

Não tenho um *budget* fixo porque estão sempre a surgir coisas, ou seja, procuro estar atenta e avaliar as possibilidades à medida que vão surgindo. Não tenho neste momento uma verba que seja fixa para o fazer, até porque muitas vezes aparecem coisas que nem são pagas. Estou a recordar-me de uma entrevista espetacular para a revista “Sábado”. Até podia fazer uma ação destas e com custos, mas isto foi uma ação que veio deles, sem um custo associado e, com uma projeção imensa. Claro que tenho que ter uma noção de quanto é que já gastei, mas gosto de avaliar as situações caso a caso e desde que sinta que faz sentido e com retorno positivo é avançar.

21 – Quais os canais de comunicação mais utilizados na ativação da marca e em que nível?

Já respondi nas perguntas anteriores.

22 – No caso de utilizar redes sociais, indique quais. Porque razão?

As redes sociais também, uma presença muito forte no LinkedIn, não obstante, estar no Facebook, no Instagram e no Twitter (do ponto de vista internacional acaba por ter mais visibilidade). Passados dois anos já tenho o site. O meu tráfego vem de uma presença regular no LinkedIn com partilhas de recursos, de conhecimento para que as pessoas possam identificar a *ONYOU* como um parceiro.

23 – Na elaboração das mensagens, que estratégias e recursos mais utiliza?

O conteúdo é rei e os meus *posts* são feitos por mim e quero ser mesmo eu a fazê-los porque cada palavra tem um determinado significado e, tem que haver uma forma de contar histórias. Uso, e porque tenho formação na área, o *storytelling* para criar a envolvimento com as pessoas. Há um cuidado muito rigoroso com o que escrevo, acompanhado de uma boa imagem e de um bom vídeo. Se estiverem envolvidos terceiros, perceber se é relevante aparecerem em determinadas ocasiões e com que objetivo. Tudo é feito com muito cuidado. Utilizo muito *posts*, *stories*, imagem e vídeo. Quando falo de vídeos, são vídeos que vou recolhendo nas minhas sessões, com os projetos feitos nas empresas e o próprio *storytelling* protagonizado pelos alunos, participantes. É uma área que gosto bastante e quando planeio a minha semana de trabalho tento perceber o que vou publicar, a que horas faço os *posts*, e não

disparar *posts*, há de facto uma estratégia pensada e planeada. Faço muita comunicação diretamente ligada à *ONYOU*, no caso de haver coisas indiretas acabam por ter um impacto indireto, por exemplo, eventos que participo como oradora, eventos na área de empreendedorismo como *sponser*. Tem que haver uma linha, quase que um fio condutor nesta comunicação que é feita. A *ONYOU* tem um desafio constante que numa área como a educação, a formação e o ensino, há uma necessidade permanente de nos reinventarmos, por isso é importante estar a par das tendências e o que está a acontecer de diferente e, possa ser relevante para os clientes e, de que forma posso acrescentar valor. Vou explorando as metodologias em termos de liderança e tendências, ferramentas e tipos de *assessments* para depois produzir conteúdo e tentar ser diferenciadora. Tenho que estar muito atenta aquilo que se faz de diferente e, mais a nível internacional para depois incorporar no nosso país. Pretendo trazer novidades e acrescentar valor ao dia-a-dia das pessoas para que elas próprias possam empreender mais. Gosto de inquietar os meus clientes e levá-los a ver novas formas de pensar e comunicar, novas perspetivas, muito numa lógica de *learn, build and conect*. Gostava de referir a coerência. Se no site digo uma coisa, no linkedin não posso dizer outra, não só do ponto de vista da imagem, mas também do conteúdo. Temos que garantir que somos coerentes em todas as formas de aparecer, coerentes, consistentes e relevantes. Acredito que muitas vezes os empreendedores mais tecnológicos que desenvolvem um produto e, depois estão focados na *app*, não sabem como comunicar para o mercado. O produto pode ser espetacular, mas se não comunicarmos de uma forma assertiva e evidente e as pessoas percebam o que realmente se trata, ao fim ao cabo descomplicar, e a comunicação falha estamos tramados. Se a comunicação falha pode ser a ruína total da startup. Por isso temos que falar com os profissionais das áreas que dominam os temas e, quando nos metemos numa aventura como estas assumir à partida que não sabemos tudo. Refiro, por exemplos, os programas de incubação com os mentores que lá estão para ajudar, são profissionais brilhantes. Eles servem também para nos fazer ter consciência das coisas (trazer as pessoas para a terra) porque estamos deslumbrados com o nosso projeto.

24 – Quais as maiores dificuldades sentidas na ativação da marca?

Como sobressair num mercado tão “esgotado” do ponto de vista das marcas já existentes. O financiamento, a gestão de marketing são desafios a cada passo do caminho.

25 – Como acompanha e avalia o desempenho da marca?

Faço uma avaliação positiva – alguma avaliação de redes sociais, mas principalmente pela procura ativa por parte de novos clientes, taxa de fidelização e de recomendação.

ENTREVISTA 6 – Sophia Hunt

1ª PARTE - MARCA

1 - Para si o que é uma marca?

Uma marca é acima de tudo o que os clientes acreditam que ela é! Estamos firmemente concentrados em criar um conceito de marca que é autenticamente “Undandy” (marca de sapatos) e personalizável como são os nossos sapatos.

OPINIÃO RELATIVAMENTE AO PRÓPRIO NEGÓCIO

2 - A marca é uma dimensão importante do seu negócio? Porquê?

Claramente, e incluímos o apoio ao cliente como parte da nossa marca juntamente com o marketing tradicional. As marcas online que vão sobreviver no futuro próximo vão ser as que priorizem a gestão de marca, criação de comunidade e experiência dos clientes.

3 - A gestão da sua marca foi definida tendo em conta um plano estratégico? Porquê?

Sim. É importante definir um plano estratégico para que a marca seja forte e sólida no mercado. O objetivo é que a marca tenha uma proposta de valor e se diferencie dos concorrentes.

4 – Quais são os pontos fortes e fracos da sua marca?

Os nossos pontos fortes são o nosso modelo de negócio que é feito para encomendas, por consequente não temos stock, inventário ou desperdícios relacionados com esses pontos. Também passámos tempo a nutrir um grupo forte de clientes usuais com uma taxa corrente de encomendas repetidas de 47%. A fraqueza da nossa marca está em ter que competir online e apoiar-se em publicidade online. Para combatermos os custos de encontrar novos clientes e de competir online abrimos recentemente uma loja pop-up em Lisboa, em maio de 2019, que é agora permanente e que está a criar novos métodos de atrair novos clientes como programas de fidelidade.

5 – Existe um manual de identidade visual?

De momento não, mas é sem dúvida algo em que iremos trabalhar no futuro. Sendo um negócio que oferece aos clientes a possibilidade de serem designers com mais de 156 biliões de possibilidades diferentes de design, pode tornar-se difícil criarmos uma identidade visual Undandy no que toca ao nosso produto, mas o nosso característico forro interno amarelo, é um excelente identificador de marca.

6 – Qual o posicionamento da sua marca?

A Undandy é uma marca de luxo sem preço fixo porque oferecemos um produto personalizável que é feito à mão com o nosso modelo de cliente direto sem os típicos custos associados a isso.

7 – Recorre a agências, freelancer, croudfoundind ou desenvolve internamente a estratégia de gestão e ativação?

Preferimos manter a equipa criativa interna sendo a gestão de marca tão importante e, por isso precisa de conteúdo diariamente para ser postado nas redes sociais. Inicialmente trabalhamos com a Torke CC para desenvolvimento da marca, continuamos a trabalhar com eles apenas em grandes projetos, como por exemplo a abertura da loja em Lisboa.

8 – Se desenvolvida internamente, quem tem a responsabilidade da marca? Porquê?

A nossa equipa criativa é constituída por um editor de conteúdo, um estilista, designer gráfico e vídeo designer, criam o conteúdo da marca.

9 – Quais os principais desafios/ obstáculos que encontrou na gestão da sua marca?

Tentando criar um tom de voz consistente e autêntico ao longo da jornada do cliente em todos os canais, além de tentar navegar pelo fato de que nosso modelo de negócios permite que o cliente seja responsável pelo design. Nosso personalizador on-line tem mais de um bilhão de possibilidades de design diferente, portanto, tentar criar uma estética coerente da marca é um dos nossos principais desafios.

10 – A marca foi registada?

A marca está registada.

11 – Conhece a metodologia *Lean Branding*? Se sim, aplica na prática? Qual a sua opinião?

Não conheço a metodologia *Lean Branding*.

Opinião Geral

12 – No seu entender, os empreendedores portugueses atribuem importância à gestão da marca ou ela é fruto do acaso?

Não respondeu.

13 – A gestão da marca pode ser influenciada pela fase e o setor (área) de atividade em que startup estiver?

Não respondeu.

14 – Acha que a categoria a que pertence (produto ou serviço) pode influenciar na importância atribuída à marca?

Não respondeu.

15 – São mais as startups, scaleups ou unicórnios que investem no *branding*?

Não respondeu.

16 – As startups portuguesas estão ao mesmo nível que as startups internacionais a nível de *branding*?

Não respondeu.

17 – Quais os fatores que considera que têm mais peso no desenvolvimento / crescimento da Startup? Porquê?

Não respondeu.

18 – Como vê o futuro do *branding* nesta era de mudança do tradicional para o digital em que o consumidor está cada vez mais conectado? Que mudanças prevê na gestão da marca para os empreendedores?

Não respondeu.

2ª PARTE – COMUNICAÇÃO - ATIVAÇÃO DA MARCA

19 – Foi definida para a sua Startup uma estratégia de comunicação prévia para comunicar a marca? Porquê?

O nosso “manual para o gentleman” lançado em 2017 é a nossa única ferramenta de marketing que se cingiu à ideia fiel da Undandy enquanto marca. No entanto, a maneira de comunicarmos e, por conseguinte, a nossa estratégia muda constantemente.

20 – Aloca para a comunicação da marca um *budget* anual fixo ou variável?

Variável.

21 – Quais os canais de comunicação mais utilizados na ativação da marca e em que nível?

Naturalmente, sendo uma empresa exclusivamente on-line, os *social media* são incrivelmente importantes para a marca e as vendas. Embora não possamos ver fisicamente os nossos clientes, estamos conectados com eles através das redes sociais e é aqui que podemos realmente nos envolver com os nossos clientes, não apenas no nível de atendimento ao cliente. Afinal, esses canais na rede nasceram do desejo de fazer conexões online. Acreditamos que o envolvimento e a conexão com a “Undandy” vão além do mundo digital.

22 – No caso de utilizar redes sociais, indique quais. Porque razão?

O nosso maior canal de comunicação é o Facebook, com conteúdo orgânico e publicidade paga desde o início, em 2015. Neste momento na página do Facebook, temos mais de 300 mil seguidores em todo o mundo, recebemos centenas de comentários e mensagens por dia, e a nossa equipa acompanha cada um. Para nós, este canal não é simplesmente um lugar onde publicamos conteúdo e anúncios. Queremos construir uma comunidade e é muito importante nos comunicarmos pessoalmente com os nossos seguidores e clientes atuais. Desde a exibição de um anúncio no Facebook, passando para o Instagram e falando por telefone com o atendimento ao cliente, acreditamos que a experiência da Undandy deve ser tão personalizada quanto os nossos sapatos.

23 – Na elaboração das mensagens, que estratégias e recursos mais utiliza?

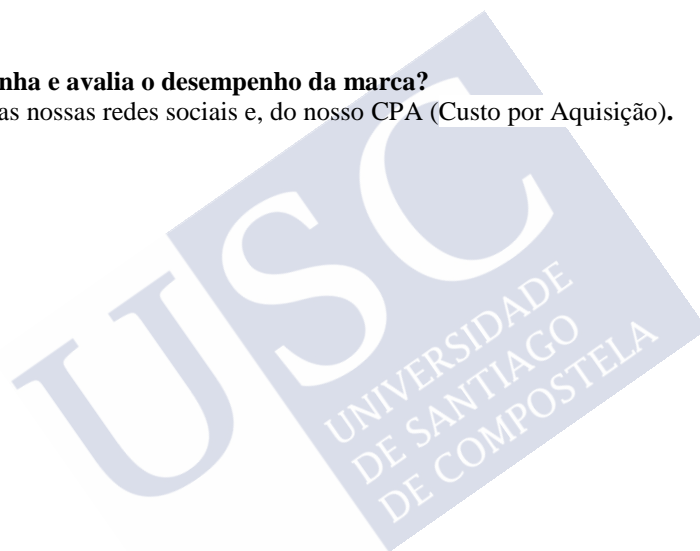
No que toca ao conteúdo que produzimos e que inserimos nas nossas redes sociais, os nossos clientes e seguidores realmente ajudam-nos a criar a narrativa. Trabalhamos no universo de “ser um gentleman em todos os aspetos”, mas diversificar e continuar em frente com essa noção é o que realmente nos motiva e nós faz estar um passo a frente da concorrência. Nos reparamos por exemplo que os nossos seguidores estão mais interessados por exemplo em ver designers fora do normal. Por isso nós agora desenhamos sapatos mais coloridos e designs mais criativos para fazerem parte do nosso conteúdo. Claro que ter uma estratégia fixa é bom, mas o maior desafio em ter sucesso é o medo seguir em frente ou mudar a nossa estratégia. As coisas mudam tao depressa online, que precisamos de estar constantemente a aprender as novas regras do jogo (novas tecnologias, novos canais de comunicação, clima cultural atual, etc) se quisermos ter esperança de dominar o conteúdo.

24 – Quais as maiores dificuldades sentidas na ativação da marca?

Manter a criação de um vasto conteúdo por dia e o acompanhamento da comunicação com os nossos seguidores e potenciais clientes a toda a hora, em todas as plataformas de comunicação. Nos dias de hoje toda a gente passa o dia nos seis telemóveis a absorver conteúdo. As marcas precisam de perceber que o paradigma mudou, uma gigante parte da nossa atenção é dirigida para os nossos telemóveis. Se é aí que os clientes estão, é aí que as empresas devem estar 24 dias x 7 dias. O investimento e custos são desafios também.

25 – Como acompanha e avalia o desempenho da marca?

Análises regulares nas nossas redes sociais e, do nosso CPA (Custo por Aquisição).



Entrevistas dos Empreendedores de Scaleups

ENTREVISTA 7 – Miguel Oliveira

1ª PARTE - MARCA

1 - Para si o que é uma marca?

É um canal aberto que a empresa tem com os seus públicos e que no fundo permite que as relações aconteçam, quer da marca ou da empresa com os seus públicos, quer dos públicos com a empresa. No fundo é um canal bidirecional que permite uma relação aberta.

OPINIÃO RELATIVAMENTE AO PRÓPRIO NEGÓCIO

2 - A marca é uma dimensão importante do seu negócio? Porquê?

Muito importante porque permite neste mundo dos negócios, cada vez mais competitivo e, onde é difícil captar a atenção dos públicos para os quais pretendemos comunicar. A marca ajuda-nos a criar um efeito diferenciador, ou um canal direto com os públicos ou a pessoa com a qual pretendemos comunicar e, efetivamente, essa diferenciação, fidelização, esse passar da informação que é relevante para os públicos. Tem aquele elemento diferenciador que permite que o canal fique estabelecido.

3 - A gestão da sua marca foi definida tendo em conta um plano estratégico? Porquê?

Sim desde o início que demos muita importância à marca, à questão da comunicação, do marketing de uma forma mais abrangente. Aliás para as empresas do grupo Edigma foi decisivo que a marca tivesse uma sonoridade e uma visão internacional, quer para a Edigma enquanto marca institucional, quer Displax enquanto marca que faz parte do nosso universo e, portanto, foram pensadas de uma forma estratégica. Foram pensadas de raiz para comunicarem com os nossos públicos e formam um ativo muito importante do nosso negócio.

4 – Quais são os pontos fortes e fracos da sua marca?

Como pontos fortes aponto a vertente internacional, a tecnologia de ponta e capacidade de evolução tendo em conta os contextos de desenvolvimento de mercado. Pontos fracos não consigo identificar. Fomos sempre tentando contornar as situações e estar atentos às oportunidades.

5 – Existe um manual de identidade visual?

Existe e foi desenvolvido internamente pela equipa de design.

6 – Qual o posicionamento da sua marca?

A fábrica de sonhos.

7 – Recorre a agências, freelancer, croudfoundind ou desenvolve internamente a estratégia de gestão e ativação?

Como tenho formação em gestão e marketing, existiu desde a primeira hora a perceção e, depois com o crescimento da equipa fomos tendo competências internas e, essas competências internas foram consubstanciadas na parte de componente de marca e, hoje em dia temos internalizado todas essas competências, sendo que, a gestão da marca é feita pelo departamento de marketing da Edigma.

8 – Se desenvolvida internamente, quem tem a responsabilidade da marca? Porquê?

Departamento de marketing.

9 – Quais os principais desafios/ obstáculos que encontrou na gestão da sua marca?

A longevidade da tecnologia no início pode ser encarada como algo que não acompanha a evolução do tempo e como a empresa já tem alguns anos, foi renovar continuamente a marca para ela continuar atrativa e associada a uma componente de evolução contínua. Isto está incorporado na marca, é o ADN da marca, a inovação contínua. Costumamos dizer que a inovação é o nosso estilo de vida.

10 – A marca foi registada?

Sim, a marca foi registada.

11 – Conhece a metodologia *Lean Branding*? Se sim, aplica na prática? Qual a sua opinião?

Sim já ouvi falar e li algumas coisas. Como interessado nestas áreas, é algo que me toca. Já aplicamos na prática. Enquanto empresa tecnológica estamos muito associados aquilo que é denominado componente de desenvolvimento de *software* pelo Agile e, tentamos ter metodologias ágeis, mais na parte de nova produção de *software* mas, depois são metodologias que acabam por ser transversais ao nosso negócio. Na componente da marca desde o início que respeitamos muito esta lógica de uma comunicação bidirecional e não ser uma comunicação imposta e, não definir uma coisa e depois só implementar se tiver intenção do feedback que vem do mercado, e é esta agilidade que a marca tem que ter para estar presente no nosso negócio, quer na forma de comunicar quer nos elementos mais digitais, que hoje em dia são quase só digitais, mas também quando temos presenças mais físicas que podem ser uma feira, a elaboração de um catálogo ou algo que possa originar material mais impresso. Estamos muito atentos e tentamos aplicar na Edigma essas boas práticas. A minha opinião sobre a metodologia “*Lean Branding*” é positiva porque se enquadra nesta nova realidade dos negócios, dá agilidade, dá versatilidade e, acaba também por permitir que a marca enquanto organismo vivo, possa evoluir obtendo continuamente o feedback dos públicos. Temos tentado ao longo dos vários processos internos aplicar estas boas práticas.

OPINIÃO GERAL

12 – No seu entender, os empreendedores portugueses atribuem importância à gestão da marca ou ela é fruto do acaso?

Sim, tenho a noção que cada vez mais têm essa perceção e atribuem importância. Cada vez mais e pelo facto de termos hoje no mercado profissionais com essa capacidade mais transversal daquilo que é a comunicação. Cada vez mais atribuem importância à gestão da marca e não só os empreendedores, mas também as pessoas com quem se vão rodeando, que é fundamental também. Mas como existem cada vez mais profissionais com estas competências acabam também os projetos empreendedores absorverem esta visão mais geral de como deve ser gerido uma marca. Cada vez mais existe, mais do que preocupação, diria que atribuir importância à gestão da marca é imprescindível por causa do mundo concorrencial em que vivemos e, nomeadamente as startups, que têm um índice de sobrevivência muito baixa. É fundamental estas situações serem trabalhadas desde o início para contribuírem para o sucesso que é aquilo que se pretende de uma startup. Pelo conhecimento que tenho, eles trabalham a gestão da marca mais internamente, internalizam mais o processo. Quando a empresa opera no mercado acaba por existir um trabalho mais atento e profissional, quando o empreendedor não tem essa competência tem que se rodear de pessoas, capazes de trazer valor acrescentado para a empresa e trabalhar a marca.

13 – A gestão da marca pode ser influenciada pela fase e o setor (área) de atividade em que startup estiver?

Pode mas não deveria. Entendo que deveria ser dada sempre a mesma importância que é relevante mas, à partida há setores de atividade que dão mais importância que outros. Cada vez mais sinto que está generalizada essa importância porque hoje em dia, uma empresa, uma startup tem que dar primazia à comunicação e à forma como a marca se afirma no mercado, ou como tem estruturado o plano estratégico da sua evolução. Há setores que têm uma maior sensibilidade à gestão da marca, por exemplo, uma startup que se queira afirmar no setor do luxo que não dê uma extrema importância à marca, à forma como a marca se posiciona, como comunica poderá ver o seu sucesso comprometido. Há setores que facilitaram e entenderam que no início a gestão da marca e da comunicação da marca não é tão relevante e não foram tão atentos, mas a médio prazo isso paga-se caro.

14 – Acha que a categoria a que pertence (produto ou serviço) pode influenciar na importância atribuída à marca?

Relativamente à categoria a que pertence, produtos ou serviços, aí já não é tão extremo. Os dois têm uma importância relevante para a importância da marca.

15 – São mais as startups, scaleups ou unicórnios que investem no *branding*?

Por uma questão de capacidade financeira os unicórnios têm em termos de valor, maior capacidade de investimento, sem dúvida.

16 – As startups portuguesas estão ao mesmo nível que as startups internacionais a nível de *branding*?

Caminham para lá de forma a ficarem ao mesmo nível das startups americanas, israelitas, e mesmo algumas que estão em países da Ásia, onde se nota uma atenção redobrada em relação a este tipo de situações. Considero que algumas já estão ao mesmo nível, noutros casos caminham aceleradamente para chegarem a esse nível, nota-se uma evolução grande. Posso referir o exemplo do unicórnio português, a Farfetch, que chegou inclusivamente à bolsa de Nova Iorque e é um excelente exemplo do que de melhor se faz no *branding* e comunicação a nível internacional.

17 – Quais os fatores que considera que têm mais peso no desenvolvimento / crescimento da Startup? Porquê?

Em primeiro lugar as pessoas, a equipa, e depois a forma como a evolução e o crescimento da equipa vão conseguir complementaridade das equipas para o projeto ser consistente e interdisciplinar e, as pessoas complementarem-se na forma como vão desenvolvendo o negócio. Depois o modelo de negócio associado e o potencial do mercado. Diria que são os aspetos essenciais.

18 – Como vê o futuro do *branding* nesta era de mudança do tradicional para o digital em que o consumidor está cada vez mais conectado? Que mudanças prevê na gestão da marca para os empreendedores?

É uma evolução que não tem reverso, está a acontecer todos os dias e a todas as horas e é fundamental que na componente de comunicação e do plano estratégico, as empresas tenham competências internas capazes de adaptar a comunicação da empresa, do serviço, do produto a esta nova realidade digital que está aí. Não há alternativa para quem quer estar conectado e tirar o máximo de partido destas oportunidades a nível internacional. Vejo mais como uma grande oportunidade porque nos permite, com recursos mais controlados, ter acesso a mercados e a públicos que de outra forma era muito mais difícil, era mais caro em termos de investimento. As empresas têm oportunidade de comunicar com o mercado global e excelente em termos de oportunidades financeiras. Aumenta a concorrência, mas também aumentam as oportunidades de crescimento e de identificar segmentos que são muito disruptivos a esta escala internacional.

2ª PARTE – COMUNICAÇÃO - ATIVAÇÃO DA MARCA

19 – Foi definida para a sua Startup uma estratégia de comunicação prévia para comunicar a marca? Porquê?

Sim. Em complemento ao plano estratégico e plano financeiro, existia um plano de marca e de comunicação. Este planeamento atempado é fundamental para estarmos esclarecidos. No início da startup, como existem poucos recursos (profissionais e financeiros) o alinhamento é mais facilitado. Mas se existir um plano onde está bem identificado, para além da missão, visão, valores e da vertente de comunicação, estratégico (como pretende comunicar, para que públicos, qual o valor da marca) é mais fácil alavancarmos o crescimento. As pessoas, que naturalmente vão entrando para as equipas e poderem absorver esse espírito da marca, desses valores e interpretando a comunicação para os públicos a quem nos dirigimos. É fundamental ter essa estratégia de alinhamento desde o início.

20 – Aloca para a comunicação da marca um *budget* anual fixo ou variável?

Há um *budget* que é alocado ao departamento de marketing, dentro do departamento de marketing será gerido por diversas rubricas. Desde o primeiro ano há um *budget* alocado à comunicação e à marca.

21 – Quais os canais de comunicação mais utilizados na ativação da marca e em que nível?

No caso da Edigma a componente digital tem uma fatia grande naquilo que é a alocação de recursos, mas também damos muito relevo a campanhas que são ativadas para segmentos específicos e dependendo dos objetivos que a equipa comercial propõe, há aqui uma colaboração nesse sentido, e também há uma participação e presença em feiras e certames internacionais e de especialidade. Digamos que são estas as três grandes áreas: o digital, as campanhas e as feiras. No digital passa muito pelo website e redes sociais.

22 – No caso de utilizar redes sociais, indique quais. Porque razão?

Com propósitos diferentes, o LinkedIn mais a nível profissional, o Facebook como complemento e tirar partido das relações mais próximas, Twitter, Instagram pela componente mais visual, Youtube para comunicar mais vídeo.

23 – Na elaboração das mensagens, que estratégias e recursos mais utiliza?

Fotos, vídeos, storytelling. mensagens curtas, animadas e fortemente impactante, tentamos que seja um complemento. Para passar informações dos produtos ou as características técnicas a destacar. Uma componente muito forte de vídeo e as fotografias com qualidade.

24 – Quais as maiores dificuldades sentidas na ativação da marca?

É claramente um desafio para nós como para todos os empreendedores, a coerência na política de comunicação. Como é que materializamos o que temos em termos de comunicação em grandes suportes digitais e depois estamos em feiras, na ativação da marca em coisas mais físicas para ver se as coisas resultam e têm coerência. Temos que ter em atenção desde o manual de identidade que devem estar em harmonia com os valores da marca e que estão perfeitamente identificados. E dar sustentabilidade e harmonia à comunicação. Desde a presença em feiras e com todas as peças de comunicação até, por exemplo o produto, uma mesa de interação, ao website e passando pelas redes socais. Hoje temos uma linha EDIGMA. Hoje temos essa coerência nos vários elementos da comunicação.

25 – Como acompanha e avalia o desempenho da marca?

Utilizamos métricas, para além daqueles que são disponibilizados pelas redes sociais que não são iguais em todos, obviamente que a audiência que conseguimos alcançar é importante e avaliamos. Medimos o alcance, a audiência e o impacto que uma comunicação teve fruto de alguma alteração feita, por exemplo, para podermos gerir melhor e por consequência aprender com isso e melhorar a comunicação feita nas redes sociais e de uma forma geral.



ENTREVISTA 8 – Miguel Pina Martins

1ª PARTE - MARCA

1 - Para si o que é uma marca?

É algo que identifica um produto ou um serviço. Quanto mais forte no mercado melhor a sua identificação no mercado. A marca transmite tudo, a noção, o *placement*, a percepção de qualidade. Quando se define uma marca, o gestor acredita que transmita sentimentos, que estão obviamente associados à marca. Tentamos que a identidade visual da nossa marca seja *fun*, educativa e científica. Tentar passar o lado mais educativo com o nome da marca. As associações da marca vamos tentando perceber-las pelos feedbacks dos clientes nas lojas, perguntamos aos lojistas a percepção das pessoas, os comentários nas redes sociais.

OPINIÃO RELATIVAMENTE AO PRÓPRIO NEGÓCIO

2 - A marca é uma dimensão importante do seu negócio? Porquê?

No nosso negócio, que trabalhamos simultaneamente *business to business* e *business to consumer*, obviamente que é fundamental haver uma marca forte.

3 - A gestão da sua marca foi definida tendo em conta um plano estratégico? Porquê?

A nossa visão de marca enquanto, numa primeira fase de startup e agora de scaleup é exatamente a mesma, há sim diferenças no investimento em marca entre um patamar e outro. O pensamento estratégico foi exatamente o mesmo, não mudamos nem um centímetro, talvez um centímetro vamos mudando, mas a base está lá, *education* e permitir às crianças que aprendam enquanto brincam. Sentimos a necessidade de desenvolver um plano estratégico para a marca tanto na startup, como na scaleup, porque em qualquer *business plan* deverá ter a parte da marca e isso aconteceu desde o primeiro dia.

4 – Quais são os pontos fortes e fracos da sua marca?

Nos pontos fortes podemos realçar o facto de sermos uma empresa jovem e empenhada em mostrar resultados, fazemo-nos valer dos nossos valores: excelência, eficiência e empenho. Pontos fracos podemos apontar a complexidade que está por detrás da criação dos produtos.

5 – Existe um manual de identidade visual?

Sim, existe. Tentamos manter uma imagem que seja associada à nossa marca, por exemplo tentamos manter a mesma imagem nos nossos stands, da molécula, imagem que nos representa.

6 – Qual o posicionamento da sua marca?

A Science4you é uma empresa 100% portuguesa que se foca no desenvolvimento, produção e comercialização de brinquedos educativos e científicos, STEM, bem como ao desenvolvimento de atividades para crianças: festas de aniversário, campos de férias e animação científica. O nosso target é constituído por crianças dos 6 aos 12 anos e os seus familiares, que são quem acaba por efectuar a compra dos nossos produtos, apelando à aprendizagem e inovação de conteúdos educativos. Apesar desse ser o nosso target principal, também produzimos brinquedos para bebés desde os 0 anos.

7 – Recorre a agências, freelancer, croudfoundind ou desenvolve internamente a estratégia de gestão e ativação?

A maior parte das coisas são desenvolvidas internamente pela equipa, temos um departamento de marketing e isso é o pelouro deles.

8 – Se desenvolvida internamente, quem tem a responsabilidade da marca? Porquê?

O responsável de marketing da Science4you.

9 – Quais os principais desafios/ obstáculos que encontrou na gestão da sua marca?

É sempre um desafio passar a imagem que se pretende, uma marca constrói-se desde o momento que pensamos um produto até ao como a comunicamos. É importante identificar a nossa proposta de valor e diferenciarmo-nos. Por vezes pretendemos comunicar uma coisa e sai outra completamente diferente. Utilizamos métricas para perceber o comportamento da marca. Há um caminho que é feito para perceber o *feedback* dos clientes, compreender o que estamos a fazer mal, se tem qualidade, se se assemelha aquilo que pretendemos. Recorremos ao Facebook e às suas estatísticas, tentamos ir por todo o lado para perceber como as coisas estão a funcionar.

10 – A marca foi registada?

Sim. A Science4you foi constituída em janeiro de 2008 com um investimento total inicial de 55.000,00€. O projecto Science4you foi sujeito a candidatura, e posteriormente aceite, a capital de risco, ficando o investimento repartido da seguinte forma: Miguel Pina Martins com um investimento de 1.125,00€ e Business Angels, no âmbito do Programa FINICIA, em que 45.000,00€ constituíam micro capital de risco financiado pela Inovcapital. No início do projecto a empresa contou também com o apoio da Audax, o Centro de Empreendedorismo do ISCTE.

11 – Conhece a metodologia *Lean Branding*? Se sim, aplica na prática? Qual a sua opinião?

Não conheço, mas vou presumir que seja uma visão da marca muito simples, muito *straightforward*, apenas o essencial sem incluir nada à volta, por causa da primeira palavra que tem incluída. Não sei se é, mas vou acreditar que seja algo desse género.

OPINIÃO GERAL

12 – No seu entender, os empreendedores portugueses atribuem importância à gestão da marca ou ela é fruto do acaso?

Dos empreendedores que conheço acho que sim, sem dúvida nenhuma.

13 – A gestão da marca pode ser influenciada pela fase e o setor (área) de atividade em que startup estiver?

Acho que sim e acresce se estamos a falar de *business to business* ou *business to consumer*. Estamos no *consumer good* e precisamos de ter marca. Há empresas que, por exemplo, estão no têxtil, mas que produzem sem marca para outra empresa, obviamente que a marca não é o caminho, é muito mais a qualidade.

14 – Acha que a categoria a que pertence (produto ou serviço) pode influenciar na importância atribuída à marca?

Sem dúvida que sim, a marca produto – brinquedos e serviços – atividades é o que nos lança a nível digital.

15 – São mais as startups, scaleups ou unicórnios que investem no *branding*?

Acho que são mais os unicórnios porque têm mais dinheiro, mas se estivermos a falar em valores de percentagem tem que ser relativamente parecido, depende obviamente do que estiverem a fazer e se for B2C é uma coisa e se for B2B é outra.

16 – As startups portuguesas estão ao mesmo nível que as startups internacionais a nível de *branding*?

Acredito que sim e que não é por aí que não funciona, mas os americanos têm por si só um investimento em marketing maior e melhor do que o restante mundo, no entanto, acredito que não seja por aí.

17 – Quais os fatores que considera que têm mais peso no desenvolvimento / crescimento da Startup? Porquê?

Sem produto e sem equipa não se faz nada. Numa primeira fase da startup tenho que ter um produto bom e depois tem que se conseguir vender. Produto, equipa e a marca vem numa fase posterior.

18 – Como vê o futuro do *branding* nesta era de mudança do tradicional para o digital em que o consumidor está cada vez mais conectado? Que mudanças prevê na gestão da marca para os empreendedores?

A única diferença é que se conseguem monitorar melhor os investimentos que se fazem porque tudo é medido, conhecemos melhor os *targets*. Sabemos mais tudo e essa é a grande diferença.

2ª PARTE – COMUNICAÇÃO - ATIVAÇÃO DA MARCA

19 – Foi definida para a sua Startup uma estratégia de comunicação prévia para comunicar a marca? Porquê?

Definimos uma estratégia de comunicação prévia, planeada para um ano civil em função de um *budget* que alocamos para um media mix que entendemos que faz sentido para passar a mensagem de marca. No entanto, trabalhamos para além das ações estratégicas, as operacionais porque é imperativo agir num curto espaço de tempo, aliás é assim que se ensina nos livros, pode até ser um bocadinho diferente, mas é assim.

20 – Aloca para a comunicação da marca um *budget* anual fixo ou variável?

É anual e depois dividido trimestralmente. É variável de acordo com as vendas. Se as vendas estiverem a correr muito bem ele vai aumentando e o inverso é válido.

21 – Quais os canais de comunicação mais utilizados na ativação da marca e em que nível?

Essencialmente digital, redes sociais, Google *search*, *influencers* e website.

22 – No caso de utilizar redes sociais, indique quais. Porque razão?

Instagram, Facebook, Twitter, Youtube. O nosso público alvo, as mães, utilizam mais estas redes sociais.

23 – Na elaboração das mensagens, que estratégias e recursos mais utiliza?

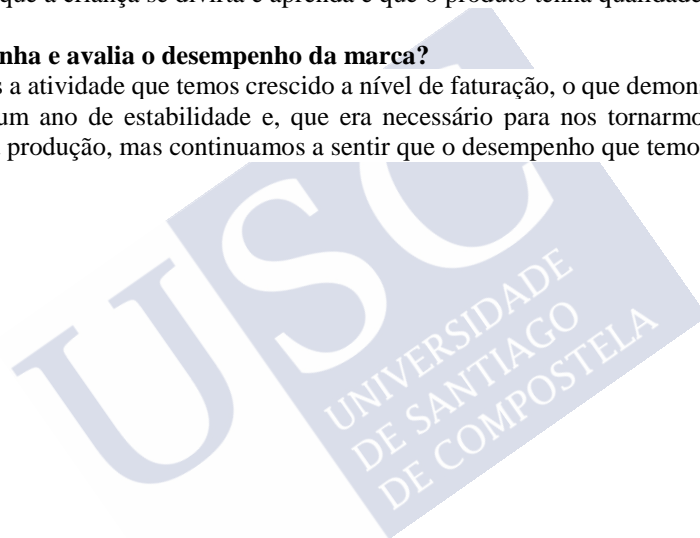
Acima de tudo é produto que se comunica. Fazemos *posts* com imagens, passatempos, *quizzes*, vídeos, *storytelling*, é um pouco de tudo, mas sempre com suporte da publicidade, mas também pode não ter. Quer dizer, já sabemos que só temos resultados quando pagamos.

24 – Quais as maiores dificuldades sentidas na ativação da marca?

Quando falamos de marketing e comunicação há que investir muito dinheiro. Temos uma estratégia e há que garantir que a estratégia funcione. É por isso que é tão importante que as empresas tenham uma gestão integrada para que saibam o que andam a fazer. É isto que tentamos fazer, desde o colaborador que está na fábrica a produzir saiba que o mais importante é que a criança se divirta e aprenda e que o produto tenha qualidade.

25 – Como acompanha e avalia o desempenho da marca?

Desde que iniciamos a atividade que temos crescido a nível de faturação, o que demonstra uma excelente avaliação. O ano passado foi um ano de estabilidade e, que era necessário para nos tornarmos mais eficientes a nível de processos na área da produção, mas continuamos a sentir que o desempenho que temos é excelente.



Entrevistas dos Especialistas na área do Empreendedorismo

ENTREVISTA 9 – Inês Santos Silva

1ª PARTE - MARCA

1 – Para si o que é uma marca?

É tudo o que comunica uma empresa, que vai desde a parte mais visual, mas também à voz como as coisas são comunicadas. Há a questão do serviço ao cliente, como é feito. Portanto, tudo que comunica a cultura e forma de estar, o posicionamento da empresa acaba por ser marca.

2 – A marca é uma dimensão importante do negócio dos empreendedores? Porquê?

Marca é uma dimensão muito importante do negócio. Muitas vezes a marca é descurada, mas a verdade é que as empresas mais bem-sucedidas são aquelas que aliam um bom produto a uma marca forte.

3 – A gestão da marca é definida pelos empreendedores tendo em conta um plano estratégico. Porquê?

Conheço vários casos. Há empreendedores que dão muito valor à forma como comunicam. Se estivermos a falar de uma startup *b to c*, é importantíssimo a forma como comunica. Eles pretendem chegar ao maior número de pessoas do nicho ou área de mercado que estão a trabalhar, aí têm um *chief marketing officer*, que será um profissional que prepara e pensa estrategicamente como é que vão crescer, muito numa tentativa/erro para ver o que funciona e o que não funciona.

Quando nos referimos a uma startup, o que nos apercebemos é que já não é tão estratégico porque numa fase inicial, provavelmente as coisas não aparecem nas redes sociais. Foi uma coisa que foi evoluindo muito nos últimos anos. Lembro-me que quando comecei a trabalhar com startups pouco se comunicava, ou a forma como se comunicava era muito básica e, depois surgiu o *content marketing* e aí deram-se passos muito significativos nesta área, que vai desde o conteúdo escrito, ao vídeo, aos *podcasts* que não existia antes.

4 – No seu entender, os empreendedores portugueses atribuem importância à gestão da marca ou ela é fruto do acaso?

Depende da fase em que a startup estiver, mas obviamente que uma boa marca pode fazer a diferença. Depende muito de empreendedor para empreendedor e depende também das áreas.

Se estivermos a falar de um empreendedor que estiver a trabalhar uma marca *fashion tech*, obviamente que aí o *branding* acaba por ser muito importante, se estivermos a falar de empreendedores que trabalhem em *market places* uma marca também é muito importante. Se falarmos de empreendedores que trabalham o *b to b (software service)*, a marca acaba por não ser a primeira prioridade. A primeira prioridade será desenvolver um bom produto que preste um bom serviço, um produto que responda às necessidades, sendo que o aparecimento da marca vai surgindo à medida que a startup vai crescendo. Eu acredito mesmo que a importância da marca para uma startup depende da área e da fase em que ela está.

5 – Recorrem a agências, *freelancer*, *croudfunding* ou desenvolve internamente a estratégia de gestão e ativação?

O que eu sinto é que numa primeira fase as startups fazem internamente e são os próprios fundadores que comunicam e, é uma coisa ainda muito incipiente, quando passam para uma segunda fase acabam por contratar fora. Contratam uma agência, alguém que traga competências quer na área de social media mas também de criação e, numa terceira fase se a startup continuar a crescer, aí já contratam e formam internamente uma equipa que dê respostas a essas necessidades. É mais ou menos este o perfil que eu tenho visto.

6 – Conhece a metodologia *Lean Branding*? Acha que as startups portuguesas aplicam na prática? Qual a sua opinião?

Não conheço.

7 – Que dificuldades enfrentam os empreendedores portugueses na definição estratégica da marca?

Falta de experiência e conhecimento sobre como o fazer. Portugal não é um país de marcas, pelo que não existe uma cultura forte nesta área.

8 – A gestão da marca pode ser influenciada pela fase e o setor (área) de atividade em que Startup estiver?
Sim.

9 – Acha que a categoria a que pertence (produto ou serviço) pode influenciar na importância atribuída à marca?

Normalmente uma startup tem à partida um produto só. Porque um produto tem que ser escalável e sem ter que precisar de mais pessoas. Num serviço isso já não é a realidade. Se para prestar um serviço preciso de contratar mais pessoas, a minha escala só advém do número de pessoas que eu contrato.

Por exemplo, a Wework que é um projeto de imobiliário considerado gigantesco, durante algum tempo foi considerado startup, mas eles precisavam de mais pessoas e com custos de infraestrutura muito altos. Mas quando estamos a falar de startup, referimo-nos às que desenvolvem produto que depois pode ser utilizado e os meios que usam para comunicar são redes sociais, blogues, conferências, etc.

10 – São mais as startups, scaleups ou unicórnios que investem no *branding*?

As scaleups têm mais dinheiro e obviamente investem mais que as startups no *branding*. As scaleups têm uma necessidade e uma capacidade que as startups não têm.

11 – As startups portuguesas estão ao mesmo nível que as startups internacionais a nível de *branding*?

As startups americanas são tendencialmente melhores a vender que as startups europeias, mas também há muito boas startups portuguesas no mercado internacional e com muita qualidade nessa área. As startups americanas têm mais tradição, mais conhecimento e mais experiência a comunicar o *branding* associado às startups, mas não consigo afirmar, não é daquelas coisas que é branco ou preto.

Um bom exemplo de uma startup nacional é a Unbabel, comunicam bem, têm uma boa equipa que sabe o que está a fazer, profissionais na área da comunicação a trabalhar com eles, penso que eles e porque já estão numa fase mais avançada já foram considerados uma *scaleup*. A Landing jobs é outro bom exemplo.

12 – Quais os fatores que considera que têm mais peso no desenvolvimento / crescimento da Startup? Porquê?
Produto, Mercado e Equipa. São os fatores que pelo menos numa primeira fase irão claramente fazer a diferença.

13 – Como vê o futuro do *branding* nesta era de mudança do tradicional para o digital em que o consumidor está cada vez mais conectado? Que mudanças prevê na gestão da marca para os empreendedores?

As startups seguem muito as tendências das mais diversas áreas, inclusivamente a forma como comunicam. Acho que esta questão do *content marketing* é um exemplo interessante. Há dez anos não se falava deste domínio e de repente as startups começaram a fazê-lo e todas as startups enveredam por aqui. O que percebe relativamente a estas questões de *branding* é que o que funcionou bem há cinco anos atrás não funcionará tão bem agora ou não funcionará de todo agora. As startups não comunicam de forma tradicional, acredito que tenham cartões de visita e algumas brochuras, porque em situações específicas, por exemplo a presença em feiras isso pode funcionar, mas no dia-a-dia a maior parte, e as que sabem o que estão a fazer, usam formas completamente digitais.

2ª PARTE – COMUNICAÇÃO - ATIVAÇÃO DA MARCA

14 – As startups portuguesas reconhecem o impacto positivo da comunicação na ativação da marca?

Não sei. Terá que perguntar aos empreendedores portugueses. Trabalho com as startups mas não na área do *branding*, acho que algumas reconhecerão e outras não, mas não tenho estudos estatísticos para responder com certeza se valorizam ou não.

O foco do empreendedor e dependendo da fase, mas numa fase inicial a preocupação é ver se o modelo de negócios funciona e se há dinheiro para pagar os salários ao final do mês, a marca pode estar associada a isso. Eles procuram comunicar a marca, mas tudo o resto é mais importante e depois à medida que há uma maior solidificação da presença no mercado, uma maior certeza sobre o negócio que se vai implementar e, quando começam a surgir os primeiros

clientes, aí sim a marca ganha uma força maior. A gestão de comunicação de marca pode ter um impacto positivo nos negócios das *startups*, desde que bem feito.

O que eu costumo dizer muitas vezes das startups é, nada que a gente possa fazer é bem-sucedido se não tivermos um bom produto. Mas tendo um bom produto e quanto melhor formos a comunicar, quanto melhor o posicionamento da empresa e comunicar estrategicamente o nosso *branding*, obviamente que tem impactos positivos.

No longo prazo nenhuma startup será bem-sucedida só por comunicar bem, é sempre preciso um bom produto.

15 – Acha que as Startups definem uma estratégia de comunicação prévia para comunicar a marca? Porquê?

Não sei. Acredito que a maioria terá preocupações com a questão da comunicação, mas também acredito que muitas vezes a estes processos falta estratégia.

16 – Alocam para a comunicação da marca um *budget* anual fixo ou variável?

Não sei.

17 – Quais os canais de comunicação mais utilizados na ativação da marca e em que nível?

Os canais de comunicação acabam por ser o website em primeiro, as redes sociais, as conferências nas áreas acabam por ser muito importantes, os media mais tradicionais, por exemplo os jornais e etc, serão estes os mais importantes. Depois o contacto direto com clientes, mas eu acho que o uma startup faz é criar forma de os clientes virem ter com ela, garantir que o *inbound* funciona, e portanto, para isso funcionar temos que criar diversas formas de comunicação, desde o blog, ao website, às redes sociais, presença nos media e participação em conferências e depois as pessoas começar a perceber quem é que é a startup para depois gerarem *leads* para dar origem a potenciais clientes.

Relativamente ao offline, acredito que na presença em feiras possam levar material como folhetos e brochuras para marcar a sua presença lá.

18 – Relativamente às redes sociais, indique quais. Porque razão?

Facebook, LinkedIn, Instagram e Twitter. Sendo que produtos/mercados diferentes implicam um foco em redes diferentes. Ter uma empresa de *fashion tech* e não estar no Instagram é impossível nos dias de hoje. Se estivermos a falar de empresas de *enterprise tech*, provavelmente o LinkedIn é a rede mais usada.

19 – Na elaboração das mensagens, que estratégias e recursos mais utilizam?

É muito difícil falarmos de todas, assim como nas PME ou grandes empresas, há umas que fazem as coisas bem e outras que fazem as coisas mal, nas startups é o mesmo. O que acontece é que há startups que são ótimas a comunicar nas redes sociais, por exemplo, e outras que são terríveis a nas redes sociais também. O que me parece é que depende muito da sensibilidade dos fundadores e das equipas, da fase em que estão, da área obviamente.

20 – Quais as maiores dificuldades sentidas pelas startups para a ativação da marca?

Falta de experiência e orçamento para o fazerem e bem-feito.

1ª PARTE - MARCA

1 – Para si o que é uma marca?

É simultaneamente duas coisas. É um instrumento de distinção e mercado, ou seja, é um diferenciador. Por outro lado, é um instrumento de comunicação/investimento. Ou seja, posso olhar para a marca sob duas perspetivas, na perspetiva do marketing (instrumento que diferencia e ressalva, que caracteriza as mais-valias) e, por outro lado, posso olhar para a marca, e isto é tipicamente para empresas maiores como um *asset*, de um bem imaterial que posso vender, alugar emprestar, licenciar. Com isto quero dizer que, para uma startup muitas das vezes é um elemento diferenciador no início do seu processo, mas também pode ser uma forma de pegar no seu produto e vendê-lo através de outra marca. Há inúmeras startups que arrancaram com produtos associados, por exemplo, à Ferrari ou à Caterpillar ou a outras marcas que cedem a utilização do seu *branding* para que outros negócios possam utilizar. Temos aqui duas vertentes, uma de marketing próprio, de distinção, de caracterização, mas também aquilo que na gíria se chama de “utilização de porta aviões”. Uma grande marca tem um bem que o capitaliza, entregando a possibilidade de ser usado por empresas mais pequenas”.

2 – A marca é uma dimensão importante do negócio? Porquê?

Depende da estratégia que eu tiver, ter uma marca é importante, mas a promoção dessa marca pode depender se eu estou a concorrer em preço ou estou a concorrer em qualidade. Se estiver à volta das marcas brancas é importante ter um distintivo, se eu for um OEM (Original Equipment Manufacturing) e estiver a trabalhar na cadeia de valor de outra empresa, que eu esteja, por exemplo, licenciado em tecnologia ou biotecnologia, a marca é importante para os meus fornecedores me reconhecerem, mas investir no marketing à volta da marca, na sua promoção não será a coisa mais importante que eu tenha. Outro aspecto, completamente oposto do cenário que eu me dirijo ao consumidor final e que o objetivo não é primeiro o preço, mas sim a qualidade do produto, o serviço, o design, então a marca é central daquilo que é o desenvolvimento da minha startup no desenvolvimento do projeto.

3 – A gestão da marca é definida pelos empreendedores tendo em conta um plano estratégico? Porquê?

Há a necessidade de separar duas realidades muito profundas. A realidade das startups que vêm da área das indústrias criativas, e esse é um núcleo de empreendedores que desde o primeiro dia têm uma noção muito clara daquilo que é a gestão de uma marca e como devem fazê-lo. Criam normas gráficas de utilização dos logotipos, criam planos de ativação da marca, etc. A outra realidade é um grupo muito maior que o primeiro e que são de empreendedores das áreas da inovação tecnológica. Normalmente no início, são assessorados na criação do seu website e do logo e, depois por falta de recursos e de falta de tempo porque precisam de pensar em questões mais estratégicas, vão avançando eles próprios com essa gestão ao longo do tempo. Sendo que, quando começam a recrutar, recrutam alguém para a componente de design e marketing que vai tratar dessa ativação junto dos clientes, das redes. Tratam da renovação, revisão, alteração daquilo que é a marca em termos de conteúdo, de contexto, design, etc.

Um indicador muito interessante que temos é que, uma boa parte dos empreendedores optam por registar a marca logo no início. E isso é um indicador da perceção da importância que isto tem. Aliás o INPI (Instituto Nacional de Propriedade Industrial) diz-nos que não temos tantas patentes quando comparadas com os nossos parceiros europeus per capita, mas temos uns dos melhores indicadores, a nível daquilo que é o registo de marcas a nível nacional. Haverá várias interpretações para isto, do facto do programa estar muito mais simples, do mercado estar mais preparado para a prestação deste tipo de serviços, dos custos do registo de uma marca versus o registo de uma patente. A verdade é que temos bons indicadores daquilo que é o registo de marca.

4 – No seu entender, os empreendedores portugueses atribuem importância à gestão da marca ou ela é fruto do acaso?

No mundo das startups e dos empreendedores, mas não estamos a falar de todos os empreendedores porque em Portugal serão cerca de 33.000, ou seja, todas as empresas nascentes, todos eles são empreendedores. Contudo, mundo das startups que é onde nos focamos mais, são empresas com modelos de negócio e com tecnologias muito inovadoras, com elevado risco na sua implementação porque ainda não estão testadas e, que se pretende que tenham escalabilidade muito rápida, ou que a ideia de negócio seja provada errada e que falhem muito depressa. Neste cenário, a marca assume em 90% dos casos para os empreendedores uma importância desde o primeiro dia, muitas vezes desenvolvida ainda antes do produto estar desenvolvido. A ideia de negócio surge e há um investimento quer em design, quer em conteúdo à volta daquilo que é a marca, o site, comunicação gráfica e de todas essas características para que estejam cá fora a comunicar, mesmo que seja na angariação de financiamento, já com uma

imagem de marca perfeitamente definidas, porque eles sabem que é aí que eles vão conseguir capitalizar parte aquilo é um do problema, boa vontade dos investidores em relação ao seu projeto.

5 – Recorrem a agências, freelancer, croudfoundind ou desenvolve internamente a estratégia de gestão e ativação?

Voltando outra vez à questão da área e setor de atividade, há setores de atividade que a marca é aquilo que eles têm e, principalmente na área das indústrias criativas, porque é intangível, na prestação de serviços também, mas nós não temos muitas startups na área de prestação de serviços.

Nas áreas da tecnologia não é só uma questão da marca. Nos dias que correm, desde os programadores até quem escreve o copy, quem desenvolve design de CAD para produtos industriais são contratados à peça.

Globalmente, as nossas startups não necessitam hoje em dia de internalizar muitos dos serviços, precisam de alguém que perceba e que coordene os serviços, precisam de um designer (que não é necessariamente um gestor de marca), precisam de alguém que lhes “tome conta” da comunicação e precisam de gestores de projeto para aquilo que eles estão a vender.

Os programadores são contratados da China, da Tailândia, dos Estados Unidos, da Índia, de onde tiver o melhor recurso do bem disponível a um preço mais baixo, durante o tempo que necessitar para desenvolver uma característica específica de um site e, pode chegar a valer seis ou sete mil euros ao mês.

Se os empreendedores necessitam dele apenas por umas horas ou até mesmo dois dias não vale a pena estar a contratá-lo, mesmo que possam voltar a precisar dos seus serviços daqui a um mês, três vezes por anos, dez vezes por ano.

É preciso utilizar os recursos de forma racional e não é só pela gestão da marca ou planeamento de campanhas, é uma transição que temos estado a assistir: temos mais gestores de projeto, mais responsáveis de comunidade, mais ativação de redes, eventualmente um designer ou outro e menos componente técnica naquilo que são certas áreas profissionais, porque não são necessários a tempo inteiro e, têm um custo elevado e, com impacto para as startups. A realidade de uma startup é sempre correr contra o prejuízo, tentar crescer o mais rápido possível com o mínimo de recursos. Quanto mais recursos houver, são gastos naquilo que mais retorno tiver em termos de crescimento.

Faço esta ressalva, se o crescimento for por via digital, através de comunicação e branding é muito normal que opção dos empreendedores seja internalizar o serviço. Se o crescimento for global e utilize acesso a mercados diferentes e, que se tenha que posicionar de maneira diferente para cada um dos mercados, é normal que internalize o serviço com recurso a contratações locais por curto espaço de tempo. Ou seja, se eu quero entrar no Perú, não vou contratar um brand manager para trabalhar no Perú e, sim contratar alguém dois ou três dias lá para informar a minha equipa cá. Quais é que são as diferenças e adaptações que eu devo fazer ao meu branding para, obviamente entrar lá com maior facilidade? Porque eu não tenho recursos e capacidade, não é que eu não queira.

A diferença de uma empresa de grande dimensão para uma startup é que uma grande empresa consegue planear a cinco anos e a startup está constantemente a planear semestralmente quando tem sorte e, portanto, a contratação de um profissional específico para uma determinada área é algo que tem que ser estrategicamente pensado. Vai definitivamente excluir outros profissionais que se poderiam contratar também.

Em jeito de resumo, daquilo que eu vejo e que eu conheço, muitas delas recorrem no início a freelancers e quando têm capacidades e condições acabam por contratar alguém para os ajudar (seja agência ou internalizando alguém que esteja no início de carreira). Isto é o que acontece com as startups que acompanhei e com as startups que hoje em dia vou vendo.

6 – Conhece a metodologia *Lean Branding*? Acha que as startups portuguesas aplicam na prática? Qual a sua opinião?

Não conheço. Não tenho informação sobre se os empreendedores conhecem ou aplicam.

7 – Que dificuldades enfrentam os empreendedores portugueses na definição estratégica da marca?

A primeira dificuldade que eles enfrentam tem a ver com o contexto onde eles se inserem. Ao contrário dos nossos vizinhos espanhóis ou primos brasileiros, nós temos um mercado pequeno, com uma classe média razoável, mas não excecionalmente grande, não somos uma Bélgica ou uma Suíça, e então o desenho de um produto de uma startup na maior parte dos casos não é pensado para Portugal, porque muitas vezes focam-se em nichos ou em estratégias de crescimento explosivo e, portanto, o primeiro desafio que se encontra é o desenvolvimento do produto e uma marca, e para que mercado.

Se o empreendedor a desenvolver para Portugal, que é a tendência natural, pode ter uma tração menor daquilo que deve ter e vão atrair menor investimento do que aquilo que se precisa ter para desenvolver o produto. Mas é mais próximo, mais conhecido, é um ambiente que dominam e que conseguem de alguma forma antever, o que funciona e o que não funciona, conseguem ter uma opinião informada sobre o assunto, mesmo trabalhando com um profissional qualificado.

Se têm uma incerteza logo desde o início, que poderá não ser o mercado e, sabem que os mercados têm “apetites” diferenciados para aquilo, que é a comunicação do produto, da imagem e, portanto, para que mercado trabalhar e

como devem desenvolver, isto é talvez o primeiro grande desafio que os empreendedores enfrentam quando desenvolvem uma startup em Portugal.

O segundo desafio que eu penso que seja comum a todos é, qual é a identidade que eu vou dar. Se partimos do pressuposto que vão trabalhar em mercados externos, qual é a ancoragem que eu vou dar à minha marca. Até há cinco anos atrás nós víamos a nossas startups de sucesso dizerem que era Londres ou os Estados Unidos, hoje com o Web Summit passamos a estar na moda. Portugal passou a estar associado a coisas tecnologicamente avançadas, nomeadamente inteligência artificial e outros setores da tecnologia que têm puxado para que o nosso país não seja só turismo.

Esta ancoragem define qual cultura e o que está à volta da marca, estes dois desafios são no meu entender os primeiros grandes desafios que eles têm, e depois perceber quais são os mercados que querem atingir e como vão ativar.

Hoje com as redes sociais não é tanto uma questão de desafio e, sim uma questão de conhecimento e de experiência. Depois e, dependendo das especificações de cada um, poderá ser mais fácil ou menos encontrar os profissionais qualificados ao nível daquilo que eles pretendem no mercado. Há cinco anos atrás era difícil encontrar alguém que percebesse profundamente de campanhas de Facebook, hoje em dia essa não é a verdade, o que nós vemos é que os clientes saíram do Facebook e estão noutras redes, noutras plataformas, e começamos a receber indicadores que o *asset* está a ser utilizado para vender produtos. O Twitter e o Instagram são hoje as grandes plataformas de comunicação. Mas a questão que se levanta é: será que temos profissionais qualificados, será que as nossas escolas treinam pessoas para isto, será que temos cursos e formações pós ensino superior que permitam que as pessoas se formem nisto? Ou será que estamos a aprender enquanto que trabalhamos com base na experiência adquirida e na posição do trabalho? Isso quer dizer que vamos pagar mais caro em erros, ou que vamos ter que pagar os recursos humanos que já erraram com o valor mais caro estando a resgatá-lo de outra empresa. Esse é outro grande desafio, a velocidade que os canais de comunicação se têm desenvolvido versus aquilo que são as qualificações dos profissionais disponíveis.

No outro dia um empreendedor dizia-me que precisava de alguém que perceba de tik tok. Eu perguntei o que é. Trata-se da rede social com maior crescimento nos últimos seis meses, domina completamente o setor dos 16 aos 24 anos. Como jovem que sou não fazia a menor ideia do que ele estava a falar. Se eu tiver uma marca que vende calçado sustentável através da internet, com um conjunto de características que apele a uma geração *teenager*, vou precisar de um profissional de uma rede, que por sinal nasceu há quatro meses e já tem trinta milhões de utilizadores. Mas esse profissional treinado não existe, ele não está preparado, com uma reiteração destas coisas. Afinal o que vamos fazer sobre o assunto, como vai funcionar? A velocidade da interação com o aparecimento e desaparecimento das coisas e, como ajustamos isto com as qualificações das pessoas, é outro desafio.

8 – A gestão da marca pode ser influenciada pela fase e o setor (área) de atividade em que Startup estiver?

Recorrendo ao business model canvas, mais do que ao plano de negócios, é aquilo que se utiliza hoje em dia para ajudar as pessoas a assentar ideias, é a forma de se dirigir e para eles perceberem quem são os parceiros e os clientes. Se eu estou a trabalhar num ambiente em que eu pertença a uma cadeia de valor que não é o produto final para o consumidor final, o meu comportamento em termos de *branding* vai ser completamente diferente.

Um exemplo disso é quem vende serviços para a indústria, é B2B e estou inserido numa cadeia de valor de vários setores de atividade mas, comunica-se de uma forma mais pessoal, embora eu tenha um *branding* digital, eu tenho que efetivamente fazer visitas às fábricas, falar com os diretores de *procurement*, ter uma procura física porque esses negócios são feitos com base na confiança, porque esses negócios são feitos com base em confiança, ter credibilidade, projetar uma estrutura que vai estar lá daqui a cinco, sete anos, independentemente de ser uma startup, há uma projeção de confiança.

Alguns exemplos disso são a Infraspeak e Prodsmart que têm desenvolvido boas estratégias como indústria e, que se inserem dentro daquilo que é a otimização de custos. É uma área difícil porque não têm um retorno direto, mas que têm que conseguir a confiança com base no aperto de mão dos agentes e, desenvolvimento de soluções que se inserem naquilo que são as necessidades do cliente. Pode dizer-se que os nossos grandes unicórnios, fundados por portugueses e, são três foram avaliados em mil milhões, mas duas delas têm praticamente zero visibilidade para o público final. A OutSystems, Feedzai, eventualmente no futuro a Talkdesk são empresas B2B e o seu marketing é dirigido para aqueles profissionais que comprem o seu produto/ serviço deles, ou para quem usa e não de comunicação para o consumidor final.

Por outro lado, temos as startups que se dirigem ao consumidor final e que têm que desenvolver campanhas de *web streaming*, da marca, ativações muito específicas e têm que estar permanentemente presentes e associados ao emocional daquilo que são os consumidores. Para essas nós temos bons exemplos, a Science4you que cresceu e desenvolveu jogos científicos para crianças e é grande no Reino Unido, o seu *branding* é para o consumidor final. Fazem *branding* específico nas alturas certas dirigido aos pais para apelar à criatividade dos filhos e fazem-no digitalmente, muito embora o produto deles seja físico, comprado em loja e redes de distribuição como a Amazon. Enquanto a captura de clientes do B2B é um investimento que é mais dificilmente mensurável e “botas no terreno”

muitas das vezes, a captura de clientes no B2C é um investimento que me dá para perceber quanto é que custa a captura daquele cliente e, portanto, é uma questão de investimento. Esta vertente já não é caracterizada nos dias que correm como era antigamente com televisão e imprensa escrita. Hoje em dia, os empreendedores percebem que utilizando ferramentas digitais para a promoção conseguem acertar no target específico que estão à procura e conseguem monitorizar efetivamente qual o retorno que têm de cada campanha em termos de clientes.

Outro exemplo de um unicórnio, a Farfetch, a t-shirt mais barata que tinham à venda custava 250 €, eu não encontro comunicação nenhuma deles nas minhas redes sociais porque não sou o cliente deles. Mas tenho amigos meus lá fora que conhecem a Farfetch como conhecemos a Benetton. A Farfetch sabe exatamente quem compra nas redes sociais e faz marketing específico para eles. São hoje o maior distribuidor de roupa de alta costura e luxo a nível mundial, só que não precisam de fazer publicidade em Portugal, não precisam de investir em clientes como eu, porque sabem que não faço parte da segmentação. Cada vez mais quem nasce dentro deste setor tecnológico, das startups, e de elevado crescimento, tem a perfeita noção do que é isto de segmentação e do retorno do investimento. Porque isto é competitivo e não é fácil.

É normal que só os mais bem formados, os mais capazes chegam ao ponto de ter alguma coisa que mostrar. Nós temos a geração melhor formada que Portugal teve alguma vez. Ao longo da última década temos mais gente a passar pelo ensino superior, o que quer dizer que quando olhamos para quem cria empresas, especialmente nesta área, inovação tecnológica e crescimento rápido, são cada vez mais os que fazem formação ao longo da vida, têm graus e que param o ano para tirar outro curso.

9 - Acha que a categoria a que pertence (produto ou serviço) pode influenciar na importância atribuída à marca?

Respondi na pergunta anterior.

10 – São mais as startups, scaleups ou unicórnios que investem no branding?

Em termos de valor agregado, sem dúvida nenhuma que são mais os unicórnios, porque têm orçamento (centenas de milhões de euros). As scaleups fazem um esforço provavelmente proporcional à sua faturação, farão um esforço maior e porque para ser uma scaleup já obtiveram financiamento de capital de risco, e porque já tiveram um financiamento considerável, estão numa ronda A, por exemplo com 5 milhões, 10 milhões ou 20 milhões de investimento e, portanto, proporcionalmente estão a tentar fazer “descolar” aquilo que tinham de uma forma rápida. Proporcionalmente serão aqueles que investem mais.

Aquelas que se empenham mais e dedicam mais tempo, tenho a certeza que são as startups. Estão sozinhas e têm que se instruir e aprender e como têm que montar as coisas por elas e, portanto, mais investimento emocional e pessoal dos seus fundadores. A fase que eu acho que é maior o investimento é na startup, porque na fase a seguir já existem profissionais que fazem isso.

11 – As startups portuguesas estão ao mesmo nível que as startups internacionais a nível de branding?

Para o mesmo estado de evolução e com o mesmo estado de financiamento acho que sim. Estamos bem. Comparamo-nos sempre com os melhores, são 160 países no mundo e nós comparamo-nos com o top 20 em tudo. Mas é difícil fazer a comparação com São Francisco onde alguém recebe um ou dois milhões de euros por uma ideia, esta é a realidade do outro lado do oceano. Eu com um ou dois milhões de euros contrato um profissional de marketing à cabeça para montar o que quer que seja.

Mas em Itália e a Bélgica, por exemplo, têm muito mais dificuldade que nós ao nível das startups e, vemos que não têm o mesmo nível de desenvolvimento quando estão no primeiro ou segundo ano.

Têm os mesmos desafios que nós temos de se internacionalizar à cabeça, mas cujo marketing e o design não é uma coisa que seja um bom exemplo, mas sim a qualidade do produto, tecnologicamente falando. Não acho que estejamos mal, mas também não tenho fontes empíricas de dados para o poder afirmar.

12 - Quais os fatores que considera que têm mais peso no desenvolvimento / crescimento da Startup? Porquê?

Muito honestamente a qualidade dos fundadores, a qualidade é propositalmente um termo generalista, e o *timing*. Para quem anda nisto há uns anos, não há muitas ideias que não tenham sido exploradas, vamos vendo a aparecer umas coisas de vez quando, de inovação de modelo de negócio que seja profundamente diferente, ou vamos vendo a aparecer qualquer coisa de hardware ou tecnologia que não aparecia antes. Aquilo que acontece muitas das vezes é, a ideia é validada no tempo errado, ou seja, tive a ideia mas estou num ciclo decrescente da economia ou no país errado, por alguma razão, no momento errado, e ela não descola, e eu já vi isto dezenas de vezes com ideias e, de repente há um operador, que não fez nada de muito diferente dos outros mas, que estava ali num ciclo de crescimento positivo, ou aliado a uma necessidade de marca ou a um *buzz* de media e “descola” e, depois há uma massa crítica e ela explode. Isto é uma coisa e a outra é a qualidade do empreendedor.

Uma pessoa completamente formatada em termos emocionais e capaz de acompanhar a montanha russa emocional que é a capacidade de montar uma startup. A capacidade de ser multifacetado, de perceber tanto de números como

ter sensibilidade para design, ter capacidade de perceber o que é a inovação das redes. Tem que ser efetivamente um homem ou uma mulher do renascimento, que domina várias ciências ao mesmo tempo. E se não o é, tem que ter a capacidade de atrair consigo uma legião de gente que tem as competências. Nós nunca vamos ter a qualidade em tudo, mas será que vamos ter a humildade de recrutar para junto de nós pessoas *pro bono* ou pagar mas, que sejam os melhores dos seus setores e que nos ajudem tendo em conta os recursos que temos? O tempo e as qualidades dos empreendedores são as coisas mais importantes, mais que o *branding*, o marketing, o modelo de negócio ou a tecnologia em mão. Tudo o resto são peças que encaixam se estas duas estiverem lá.

13 - Como vê o futuro do *branding* nesta era de mudança do tradicional para o digital em que o consumidor está cada vez mais conectado? Que mudanças prevê na gestão da marca para os empreendedores?

As marcas têm que estar cada vez mais próximas do consumidor e adaptar a política de comunicação em função do fator proximidade.

2ª PARTE – COMUNICAÇÃO - ATIVAÇÃO DA MARCA

14 – As startups portuguesas reconhecem o impacto positivo da comunicação na ativação da marca?

Penso que sim.

15 – Acha que as Startups definem uma estratégia de comunicação prévia para comunicar a marca? Porquê?

O que eu acho é que 60% deles fazem um plano de negócios e esse plano tem uma componente de desenvolvimento da sua estratégia de comunicação e, têm de correr aquilo ponto a ponto, quando tiverem que responder aquelas perguntas vão ter que idealmente escrever lá qualquer coisa e idealizam aquilo que será um plano de comunicação. E a seguir tentam montar a empresa e, tudo aquilo que tinham pensado se revela 80% ou sub avaliado, ou super avaliado, não alinhado com o mercado.

Eles começam a fazer esse caminho que é a ligação entre o produto e o mercado, chamado *product market fit*, será que o meu produto é efetivamente aquilo que os meus clientes querem, a este preço, será que e será que...? Depois vão adaptando a sua estratégia a isso.

Raramente os vejo a regressar aquele exercício inicial que estava no plano de negócios e que deveria ser uma coisa que deveriam fazer de seis em seis meses para avaliar a sua estratégia. Readequá-la e repensá-la, e portanto, vejo-os reativos ao longo do primeiro ou segundo ano, mais do que pró ativos a levar um caminho estratégico. Mas é a natureza da atividade, quando se está sozinho ou com uma equipa muito pequena. Para resumir: sim, quase todos eles o fizeram, fizeram antes de montar a empresa e, antes dela começar a funcionar e, portanto, tinham a informação que precisam para fazer uma coisa bem-feita.

16 – Alocam para a comunicação da marca um *budget* anual fixo ou variável?

Acho que sim, tanto fixo como variável, provavelmente não o suficiente.

17 – Quais os canais de comunicação mais utilizados na ativação da marca e em que nível?

Digital e hoje em dia o digital já não é digital, ou seja, nós continuamos a caracterizar os canais de comunicação como marketing fixo, a comunicação via imprensa, publicidade, a comunicação via televisão e digital. O digital já representa o dobro, apesar de não ter números concretos, mas eu sei que há uns anos atrás o marketing nas redes sociais através do digital já era maior do que os outros segmentos todos de publicidade.

Hoje em dia, aquilo que eu sinto mais é que dentro do digital eu já conheço bem as quinze ou vinte estratégias de marketing, desde *referrals*, *cookies advertising* até à micro segmentação, isto para não falar de coisas como as redes sociais, redes de divulgação, patrocínio direto dos *web sites* onde estão, como *product placement* em site de terceiros.

18 – Relativamente às redes sociais, indique quais. Porque razão?

Aquilo que era uma segmentação perfeitamente clara para os meios tradicionais, hoje em dia é um grande nevoeiro à volta do digital, mas nós temos que olhar para o digital e separá-lo desses segmentos e adereça-los. Um Youtube ou um Vimeo não é a mesma coisa que um Facebook ou um Whatsapp. Publicidade na rede Google é a mais próxima da publicidade estática que nós tínhamos nas ruas, do que, publicidade de outra forma. Fazer publicidade na Netflix ou no Stremio ou noutras plataformas de entretenimento, é diferente de fazer publicidade no LinkedIn. Nós tratamos todos como digital mas, temos que começar a querer revisá-los.

19 – Na elaboração das mensagens, que estratégias e recursos mais utilizam?

Depende muito.

20 – Quais as maiores dificuldades sentidas pelas startups para a ativação da marca?

De uma forma genérica diria que está relacionado com capacidade de investimento e os custos de entrada relacionados com o reconhecimento e assimilação de novas propostas de valor ou fatores de inovação. Estes são muitas vezes fatores que dificultam a capacidade das startups em ativar uma nova marca inovadora ou disruptiva.



1ª PARTE - MARCA

1 – Para si o que é uma marca?

Será um conceito que se cria à volta de um produto, de uma empresa, de uma pessoa e tem que transmitir um conjunto de valores. Costumo dizer nos meus diversos trabalhos de comunicação, assessoria de imprensa, consultoria estratégica que o que nós fazemos é criar uma marca d'água. E a marca d'água é precisamente isso, é relacionar um conjunto de valores sólidos, válidos e que sejam reconhecíveis para transmitir uma ideia de um bem maior para um consumidor, para quem vai desfrutar do serviço.

2 – Os empreendedores consideram a marca uma dimensão importante do negócio? Porquê?

Partindo da ideia que os empreendedores são os que criam startups, e nessa altura de criação da startup, a menor da preocupação deles nessa altura é a marca. Por uma razão muito simples, porque têm recursos humanos, financeiros e de tempo escassos eles canalizam tudo isso para outras áreas que mais importantes no momento. Se não há viabilidade de negócio não como se criar essa marca.

Eles não têm um conjunto de recursos para investir nessa marca e nesse pressuposto é uma preocupação que vem muito depois. Não que não entendam que não é importante, que isso ajuda a construir uma imagem no mercado, não que não entendam que isso tem influência no resultado final, porque não têm recursos e o investimento vai para outras áreas mais importantes, vai para o produto, para o serviço, para contacto com fornecedores. A marca é uma preocupação que vem apenas à posteriori.

3 – A gestão da marca é definida pelos empreendedores tendo em conta um plano estratégico? Porquê?

A gestão da marca infelizmente não é das prioridades dos empreendedores das startups, por uma razão muito simples, não têm tempo, recursos humanos e financeiros, instrumentos de gestão que lhes permitam fazer uma bela e correta gestão da marca. Quando é possível fazê-lo, ainda assim, têm alguns deficits porque as pessoas que contratam para gerir a marca nem sempre têm a experiência necessária e, só com o desenrolar e crescimento dessa startup é que esse é um assunto prioritário na agenda, com gente capaz para o fazer e repercussão e visibilidade no mercado.

4 – No seu entender, os empreendedores portugueses atribuem importância à gestão da marca ou ela é fruto do acaso?

Os empreendedores portugueses têm noção da importância da gestão da marca, mas mais uma vez, não está nas prioridades primeiras daquilo que é a construção de uma startup mas percebem-no, sabem que no mundo de hoje de imagem e imediatismo é fundamental para a marca e seu posicionamento. Quando têm tempo para o fazer sabem quais os caminhos que devem trilhar.

5 – Recorrem a agências, freelancer, croudfoundind ou desenvolve internamente a estratégia de gestão e ativação?

Quando não têm recursos fazem-no internamente às três pancadas, é o possível. Quando começam a ter recursos, que estão em falta no período inicial do ciclo de vida de uma startup eles apercebem-se da importância dessa área, desse valor e recorrem a profissionais. Talvez uns mais qualificados que outros, umas agências mais qualificadas que outras.

Quando têm esses conjuntos de recursos, quando têm de se preocupar com aquilo que é crucial para a viabilidade e a vivência da empresa, aí sim, procuram quem saiba fazer aquilo que estamos a conversar, marca, identidade gráfica, construção de conceito.

6 – Conhece a metodologia *Lean Branding*? Acha que as startups portuguesas aplicam na prática? Qual a sua opinião?

Nunca ouvi falar da metodologia nem vindo dos empreendedores, mas se for como a metodologia *Lean* aplicada ao *branding* não será difícil concluir o que é. Metodologia *Lean* é das básicas que qualquer curso, qualquer workshop, qualquer ação, qualquer acelerador de startups, de ideias aplica a metodologia *Lean*, isso é dos livros. Participei em várias formações e cursos sobre a metodologia *Lean* e percebi que é o “trono”, mas a metodologia *Lean Branding*, apenas adequada ao *branding* é a primeira vez que estou a tomar conhecimento com ela. Percebo e provavelmente será um caminho para conseguir dar resposta desde o início, ou seja, primeiro alertar os empreendedores para a importância da marca desde o início e captar a sua atenção.

Quero que fique bem realçado que é importante traçar esta fronteira, se estamos a falar de empreendedores e de startups, falamos de startups no período inicial de vida, até três anos, estão são as realidades deles.

Uma startup se conseguiu passar os três anos é porque conseguiu sobreviver a uma série de idiossincrasias próprias do crescimento e a partir daí a viabilidade de negócio é muito maior e os empreendedores passam a ter outro tipo de preocupações. É isto que define uma startup, é a passagem desses três anos, a viabilidade de negócio. Se falamos de startups com cinco anos a realidade é outra. Começam a contratar o *community manager*, a ter preocupações com a marca e por aí em diante, crescem, têm o seu departamento, têm o seu assessor, o diretor de comunicação, mas isto é consoante o crescimento da empresa e a sua viabilidade/sustentabilidade.

7 – Que dificuldades enfrentam os empreendedores portugueses na definição estratégica da marca?

Hoje em dia tal é a panóplia e miríade de ferramentas e estratégias para a gestão de uma marca que podem sentir-se um pouco perdidos naquilo que é a definição da sua marca estratégica. A grande dificuldade tem sobretudo a ver com a forma de chegar rápido e eficaz, que permite chegar aquele símbolo que permite depois desdobrar toda uma estratégia de marca, de comunicação mas que nem sempre é fácil consegui-lo num curto espaço e tempo, sem experiência, sem a possibilidade de exporem todo um conjunto de ferramentas, recursos e utensílios.

8 – A gestão da marca pode ser influenciada pela fase e o setor (área) de atividade em que Startup estiver?

Sem dúvida que o setor em que se está inserido influencia a gestão da marca. Por exemplo, tecnologias de informação não considero que seja muito importante nesse caso, aliás hoje em dia nem sabemos se há um setor chamado tecnologias de informação, tudo é tecnologia basicamente. Atualmente é muito difícil delimitar onde começam e onde acabam as tecnologias, hoje tudo vive de tecnologia de informação, portanto é muito difícil.

Mas há setores que vivem muito da imagem, por exemplo o setor têxtil. Vive muito da marca, do que associa a essa marca, todos os *happenings* que se criam à volta da marca. O setor têxtil é um setor onde a gestão da marca é muito mais pensada, muito mais apurada do que as tecnologias de informação.

Quando um empreendedor cria a sua startup, nos primeiros anos de vida ele apenas está interessado que ela sobreviva, passar o “vale da morte” após os três anos. Até lá, e a não ser que seja um setor muito específico onde a marca é realmente muito importante para a sobrevivência do negócio, se não for assim ele só pensa no assunto após os três anos. A partir do momento em que o empreendedor tem tempo de pensar nisso, despende de tempo e recursos, afeta recursos económicos para a gestão da sua marca. Falando da sobrevivência das startups em Portugal e noutros países é idêntica, duas em dez, uma em dez, o número é o mesmo aqui e em qualquer parte do mundo. A diferença é que em Portugal tem menos empreendedores e menos empresas porque tem menos população e o “funil” apertado. Enquanto vamos aos Estados Unidos e sobrevivem duas em cem mas eles têm um milhão para escolher e nós apenas mil, essa é que é a diferença, é o mercado que define isso. Mas após essa transição, as preocupações da gestão da marca existem aqui e lá. Quanto mais a startup cresce mais a preocupação acompanha esse crescimento.

Eu não diria que os empreendedores portugueses são desinteressados, não estão atentos, desvalorizam a questão da marca na comunicação, na consultadoria estratégica. Eles não têm é recursos que possam afetar. Sendo que a preocupação está lá desde o início, mas resolvem inicialmente “in house” mas depois vai crescendo e a preocupação que estava desde o início acompanha esse crescimento.

9 – Acha que a categoria a que pertence (produto ou serviço) pode influenciar na importância atribuída à marca?

Obviamente, há produtos que pelas suas características idiossincráticas exigem mais de uma marca do que outros. Podemos falar de *business to business* e *business to consumer* e, quando se fala para o consumidor final e tem um cem número de escolha à sua disposição é mais necessário que a marca nasça quando nasce o produto ou o serviço. Quando é *business to business* essa dificuldade cresce, embora não vamos nunca menosprezar a importância de uma marca, mas como se dirige para um conjunto de atores em número menor e que sabe aquilo que diferencia essa marca, a marca nem sempre assume um papel primordial.

10 – São mais as startups, scaleups ou unicórnios que investem no branding?

Fica difícil referir uma startup portuguesa que me tenha “saltado à vista” por uma boa gestão da sua marca, até porque contactei com tantas. No entanto, reitero que é preciso delimitar a fronteira startup antes dos três anos e depois dos três anos.

A Startup portuguesa dos quatro anos em diante que se tenha sobressaído e que me venha à memória não é fácil, mas talvez por causa dos algoritmos (momento de pausa) a Infraspeak. É uma startup que já ganhou prémios internacionais e trabalha na área de turismo, neste setor há que ter a preocupação com marca. Não porque eles estejam mais preocupados que os outros em relação à marca mas porque hoje me chega mais informação da Infraspeak. Provavelmente porque é questões de algoritmo. É alguém que na startup trabalha bem estas questões,

Google adwords, algoritmos e por aí fora, que me chega mais informação. Também porque é um projeto que conheço bem. Mais um exemplo de uma startup recente com três anos de vida e que eu considero que tem essa preocupação com a marca, com ideia inovadora e no mercado há pouco tempo e que desde o início tem essa preocupação e que vive muito disso, a Gig club que é uma startup que procura oferecer uma experiência única, serviço personalizado aos amantes de música. Preocupam-se muito com a marca porque é um negócio que vive muito disso. Eu sou sócio porque fui cativado pela comunicação que fizeram, pelo projeto fora da caixa, por oferecer uma experiência personalizada. Acredito que tem muito a ver com a nossa experiência ou com o feed notícias nas redes sociais.

11 – As startups portuguesas estão ao mesmo nível que as startups internacionais a nível de *branding*?

Portugal sofre daquela velha máxima “nós não nos sabemos vender”, não sabemos fazer marketing, desenhar campanhas, não sabemos auto promovermo-nos. Trata-se de uma realidade que tende a esbater-se com o tempo porque esta é a melhor geração preparada de sempre em Portugal. Vale o que vale, e o que interessa são factos e, um facto é uma geração que viajou mais, sabem línguas, esse contacto multicultural com outras realidades permite-lhes um crescimento, estudaram fora, fizeram Erasmus e tudo isso permitiu que haja um *background*, leva a conhecimento do mundo muito maior. Ainda estamos longe daquilo que se possa considerar como limiar ideal, mas entre onde estamos e onde estávamos já demos muitos passos, mas ainda temos que caminhar mais. Contudo, há profissionais portugueses nesta área muito capazes de construção de conceitos, no desenho da identidade gráfica, de pensar a comunicação como um todo integrado, incluindo o marketing, a assessoria, as redes digitais. Hoje há essa percepção e consciencialização e há um caminho a fazer, mas estamos bem melhores do que estávamos. Os portugueses são tão bons ou melhores que os outros nestas circunstâncias. Somos menos e temos menos recursos e isso influencia aquilo que são as nossas preocupações e, na forma como canalizamos o nosso foco.

12 – Quais os fatores que considera que têm mais peso no desenvolvimento / crescimento da Startup? Porquê?

Equipa e Produto. Há uma velha máxima que diz que uma boa equipa consegue sempre transformar um mau produto num bom produto e o contrário não é verdade. A primeira preocupação é ter uma boa equipa. Hoje já não existem pessoas que fazem tudo de A a Z, é preciso uma boa equipa e essa equipa tem que trabalhar sobre um produto, são as duas preocupações iniciais. Sendo que, em género triângulo, equipa, produto e dinheiro e onde vamos angariá-lo. São as três preocupações básicas iniciais. Depois decorrem outras, crescimento da empresa, alargamento de mercados e depois a marca. A marca não vem muito bem posicionada neste *ranking*, a não ser que seja fundamental para aquilo que é a realidade inicial de negócio. Primeiro as pessoas, produto, dinheiro e com isto clientes, vendas e por aí fora.

13 – Como vê o futuro do *branding* nesta era de mudança do tradicional para o digital em que o consumidor está cada vez mais conectado? Que mudanças prevê na gestão da marca para os empreendedores?

Basicamente vão socorrer-se das ferramentas que hoje em dia existem à sua disposição, as redes sociais, tudo o que é digital e *online* e vão menosprezar o que é *offline*. Por exemplo, a rádio, a televisão são tudo meios que eles vão considerar cada vez menos aquando da definição de um plano estratégico, porque isso não chega rápido, no imediato e tem custos mais elevados, e como digo, tudo é escasso numa startup é por aí que vão caminhar.

2ª PARTE – COMUNICAÇÃO - ATIVAÇÃO DA MARCA

14 - As startups portuguesas reconhecem o impacto positivo da comunicação na ativação da marca?

Acho que sim, mas terá que perguntar isso aos empreendedores.

15 – Acha que as Startups definem uma estratégia de comunicação prévia para comunicar a marca? Porquê?

Não. Vamos definir aqui dois caminhos, áreas e produtos que o exigem no imediato para o sucesso da startup está ao lado daquilo que são os outros instrumentos de gestão, quando a marca não é fator crítico para o sucesso, ou melhor, a marca é sempre fator crítico de sucesso mas, há atividades e produtos que ela assume uma importância menor e, quando ela não é tanto importante há um menosprezo, uma depreciação desse trabalho, são esses dois caminhos. Tudo está em mudança e evolução profunda, fruto do mundo em que vivemos hoje, isso é mais do que óbvio.

16 - Alocam para a comunicação da marca um *budget* anual fixo ou variável?

Vão alocando face aos recursos financeiros que têm. Aliás, ainda hoje para empresas estabelecidas, com mercado e com grande história, a comunicação é um parente pobre, é daquelas questões intangíveis que não oferece resultados imediatos, ou supostamente não oferece resultados imediatos, e que as empresas e gestores vão menosprezando,

ainda hoje isto acontece. Diria outra coisa, os empreendedores de hoje estão conscientes da importância, não têm é recursos para implementar estratégias e quem tem poder financeiro encomendar essas estratégias, não valoriza tanto. É esta a nossa dialética.

17 – Quais os canais de comunicação mais utilizados na ativação da marca e em que nível?

Hoje os empreendedores ativam a marca muito mais através do online. Essa realidade mudou muito nos últimos três, quatro e cinco anos. Aliás, tanto mudou que hoje há quem considere que o online tem sentido. E porquê? Realmente porque é barato e imediato. Mas depois cai-se no erro de massacrar o público. O Facebook deixou de ser a galinha dos ovos de ouro, quando nasceu toda a gente tinha que ter uma página nesta rede social, mas hoje a realidade é outra. Suponho que o Instagram está hoje na mão de cima a substituir aquilo que era a prevalência do Facebook. O LinkedIn é uma ferramenta muito utilizada e profissional e a credibilidade é a característica que as distingue das outras duas. Portanto, eu diria que são as três redes core, depois há redes de nicho de alguns negócios específicos, que eu diria que são Pinterest. Sintetizando, online porque é barato e permite atingir o nosso target num curto espaço de tempo, depois existe a discussão que isso só não chega e que é preciso fazer uma campanha integrada e relacionada com outras vertentes e peças do puzzle da comunicação (assessoria/relações públicas/eventos). Os profissionais tendem cada vez mais a fazer estratégias de comunicação integrada porque o online só não chega. Focando-me nas startups, são preocupações que no estágio inicial de vida não existem. Ali é o mais rápido, mais barato porque se não for essa a motivação não há tempo para.

18 – Relativamente às redes sociais, indique quais. Porque razão?

Suponho que eles estão muito focados no LinkedIn, é a rede profissional de excelência. Valorizam também o Instagram porque tem muito a ver com a imagem e a visibilidade, hoje vivemos no mundo das imagens e, todas as outras que são mais de massas mas que são descaracterizadas hoje em dia, que são os “Facebooks da vida” e são menos consideradas por esta gente.

19 – Na elaboração das mensagens, que estratégias e recursos mais utilizam?

Volto a focar, quando se fala de empreendedores e naquele período inicial de vida, mais concretamente três anos, quando passam o tal “vale da morte”, depois de passar esta fase é que a empresa vai começar a perceber quem é que é, para onde vai e a angariar clientes. Nesse período iniciático a preocupação com a marca, ainda que exista e existe com certeza, porque eles sabem que vivem neste mundo que vive de imagem mas não há recursos a todos os níveis para isso e, portanto, o que eles fazem é canalizar esforços para outras questões.

Quando têm tempo/dinheiro/gestão obviamente que o fazem, neste período não, salvo raras exceções. Conheci startups que tiveram essa preocupação desde o início, mas 90% não têm. Às vezes o que acontece é o próprio *founder* que faz um post.

Quando a startup cresce e passa de dois para três anos, ou até na própria equipa entra um profissional da área do marketing, um *community manager* (que agora está muito na moda), ele entra para fazer esse trabalho.

Mais uma exceção, se a empresa está canalizada para vender um serviço/produto via online, uma das primeiras preocupações da startup é contratar um *community manager*, se é ele que vende através das redes sociais, então há que contactar alguém que saiba o que está a fazer.

20 – Quais as maiores dificuldades sentidas pelas startups para a ativação da marca?

Hoje em dia há um certo menosprezo da importância desta área para o sucesso, sendo um factor crítico para isso e, muitas vezes é quem tem um pouco mais de tempo que o faz na startup, e também tem a ver com a atualidade, hoje toda a gente sabe que entende de redes sociais ou construir uma campanha, ou toda a gente acha que sabe e, com 100 euros no Facebook faz uma campanha e atinge uma audiência x. Isto é muito voluntarismo e em resultados concretos é zero. Diria que apenas quando sentem essa necessidade, chegam a um ponto de crescimento da sua empresa que é um ponto crítico que contratam a pessoa certa para o fazer.

Hoje há muita gente que como cresceu no meio deste mundo digital e das redes sociais, entende que sabe o mínimo para ser quase um gestor de comunidade e, é tudo muito feito à base de voluntarismo.

Dificuldade, desconhecimento, não dando importância aquilo que é a importância da marca e quando essa necessidade chega, muitas das vezes não se rodeiam das pessoas mais capazes.

Eles utilizam métricas para monitorar o comportamento da marca. Por exemplo, fazem uma campanha no Facebook e ele oferece um conjunto de gráficos no final dessa campanha e até podem dizer que atingiram 5000 pessoas, à hora e ao público tal, mas depois não há qualquer uso e rigor científico desses dados que lhes são oferecidos e tudo feito de uma forma massiva. Tudo muito voluntarista, nada mensurável e sem rigor científico.

ENTREVISTA 12 – Paulo de Lencastre

1 – Para si o que é uma marca?

Tentarei arranjar uma definição muito simples, numa marca há dois tipos de conceito. Um que é o conceito de marketing e outro o jurídico, um sinal distintivo de um produto, de um serviço, de uma empresa, de uma organização e como tal registável e protegível. Desde um produto, que é o mais tradicional, até uma organização é um sinal distintivo, de comércio, isto é a definição jurídica (definição mais restrita), a definição de marketing (definição mais ampla) será mais do que isso. É não só esse sinal distintivo, para além desse sinal distintivo, esse sinal refere-se ao objeto, pode ser o produto porque faz parte da marca, o marketing mix faz parte da marca e o público-alvo da marca e as respetivas associações à marca também fazem parte da marca.

Para o direito o que conta é o sinal distintivo, património protegível e registável, que é o nome logotipo, mascote o slogan, isto é a marca em sentido jurídico. A marca em sentido de marketing, o sinal, o regente desse sinal e a resposta ao sinal.

Para a semiótica, um sinal não é só um significante, esse elemento registável e protegível, mas é também objeto desse sinal e a forma como ele é interpretado. Foi o que disse mais ligado ao marketing, mas numa linguagem mais de semiótica.

A semiótica é a ciência dos sinais, ou a área do conhecimento que estuda os sinais, não considera que o sinal seja meramente um estímulo diferenciador, é também o conteúdo desse estímulo, aquele a que esse estímulo se refere e a forma como ele é interpretado. Ou seja, o objeto da marca e a resposta à marca.

Podemos considerar um conceito meramente jurídico e restritivo e um conceito de semiótica que alarga do conceito de sinal ao seu objeto e à forma como é interpretado. Daqui resulta que possamos ter duas interpretações diferentes de conceito de marca.

Por exemplo, a marca McDonald's: para o jurista o que é a marca? É o nome McDonald's, os arcos, a mascote Ronald McDonald que está registado e é o sinal distintivo da marca. É esse mix de sinais que para o jurista é a marca McDonald. Os ingleses têm duas palavras enquanto que nós só temos uma, o *trademark* que é a marca jurídica e o *brand* é o significado de marketing ou de semiótica, de marca.

Voltando ao caso do McDonalds, do ponto de vista semiótico a marca não é só estes sinais distintivos, mas perfazendo tudo o resto que a marca tem, ou seja, para que remetem estes sinais? Qual o objeto destes sinais? Onde é que eles aparecem? Aparecem nos restaurantes, nos hamburgers, nos filmes da McDonald. E como Aaker fala, a marca é antes de mais um *brand equity* que são as associações que a marca tem. Não são só os sinais distintivos dos juristas, não é só onde o produto e a marca aparecem, é também a forma como as pessoas têm a marca na cabeça, nomeadamente as suas associações, a sua notoriedade, a sua preferência, as atitudes que têm face a ela, no fundo o valor da marca. Esses três pilares dos sinais distintivos pelo objeto onde a marca aparece e a forma como são interpretados, esses três pilares constituem a marca do ponto de vista semiótico.

2 – Os empreendedores entendem a marca nesta dimensão?

Toda a gente entende que a marca não são só os sinais e isto é um conceito alargado, até lhe digo que se há marcas particularmente ágeis e ativas em matéria de *branding* são precisamente as startups. Eles têm um conceito de marca que não está errado, está sim incompleto. Para eles o modelo e a gestão da marca é uma questão de identidade visual. Não quero com isto dizer que se estão a “marimbar” para o conceito de marca, estão a marimbar-se sim para um dos pilares da marca que é o sinal distintivo.

Muitas das vezes nem devem ter identidade visual porque são comprados em ambiente digital onde o nome é suficiente. O facto de terem uma gestão super ativa do seu nome no Google, isso é *branding* do mais sofisticado do termo.

Eu acredito que a preocupação deles é tão radical na diferenciação do produto que no limite, acham completamente secundário a diferenciação a partir dos sinais visuais. Se pensarmos em startups ligadas ao ciclo de vida dos produtos e, portanto, as startups têm produtos em início de ciclo de vida é bem provável que a diferenciação via produto seja muito mais intensa do que a preocupação via sinais visuais e, é obvio que são muito mais importantes quando estamos numa fase de maturidade. O que é importante é que os sinais visuais diferenciem produtos que começam a estar mais ou menos commoditizados.

3 – A marca é uma dimensão importante do negócio? Porquê?

Muito importante, se mais não haja é a dimensão que diferencia o negócio de um outro qualquer. Imaginemos que duas empresas promovem a mesma viagem, o que distingue as duas, antes de mais, é o sinal distintivo. Uma ser a agência Abreu e a outra ser uma outra coisa qualquer. É o sinal distintivo, mas depois é tudo aquilo que para além do sinal que distingue uma da outra.

4 – Tem noção como as Startups portuguesas trabalham o *branding*?

Não faço a menor ideia, mas isso é a sua área.

5 – No seu entender, os empreendedores portugueses atribuem importância à gestão da marca, desenvolvem um plano estratégico ou ela é fruto do acaso?

A minha ideia e, do pouco contacto que tenho tido com as startups é que têm bastante preocupação com a gestão da marca, até porque sobrevivem em ambientes altamente competitivos e digitais onde a diferenciação através da marca é fundamental, até porque não há outros contactos. A marca no sentido mais estreito do termo é um factor muito diferenciador, até porque nós não temos evidência física tão grande. No mundo mais tradicional temos um espaço físico (loja), um vendedor a atender e no limite se mudar de marca tudo fica na mesma, estou a falar no domínio mais jurídico do termo, porque mudou de nome, no caso das startups parece-me quase óbvia a evidência da necessidade de ter uma marca bem ativa e diferenciada.

Referindo um exemplo da Farfetch, é um nome com certeza, há uma identidade visual, isso são os sinais protegíveis e registáveis, e isso é a marca jurídica. Mas em marketing estamos a falar de muito mais coisas, é tudo aquilo que diferencia a Farfetch das outras com negócios próximos dela.

6 – Como é que os empreendedores ativam a marca através da comunicação?

Não tenho grande experiência nessa área e tudo o que diga é meio de cor. A ideia que tenho é que são super ativos nas redes sociais, que vivem normalmente num ambiente digital, a comunicação é digital. Obviamente que nem todas vivem no mundo digital, mas muitas vivem praticamente e só no mundo digital. Falo das *apps* e, portanto, elas têm uma maior sensibilidade e, muito especial, para as novas formas de ativação de marca através do mundo digital e outros sucedâneos do mundo digital.

7 – Na elaboração das mensagens que estratégias e recursos os empreendedores mais utilizam?

Não faço a menor ideia, tudo que disser é mera invenção.

8 – Conhece a metodologia *Lean Branding*? Acha que as startups portuguesas aplicam na prática? Qual a sua opinião?

Não, nunca ouvi falar.

(Expliquei o que é).

A marca passa a ser cada vez mais um produto de construção permanente. Sempre foi, mas quem construía a marca normalmente era o *stakeholder*, proprietário da marca e, agora cada vez mais as marcas de marketing, as atividades dos outros *stakeholders* começam a ser fundamentais na gestão do *branding*.

9 – Como vê o futuro do *branding* nesta era de mudança do tradicional para o digital em que o consumidor está cada vez mais conectado? Que mudanças prevê na gestão da marca para os empreendedores?

Na literatura de *branding* cada vez mais começa a entrar o conceito de marketing de co-criação. A co-criação da marca, ou seja, porque a comunicação passa a ser muito fácil para todos os *stakeholders*, cada vez mais é possível aos gestores da marca recorrerem fora. A gestão da marca passa a ser menos centralizada nos *stakeholders* proprietários da marca para eles puderem passar, deixar ou até verem ser-lhes imposta a gestão da marca através terceiros. São os fornecedores a poderem eles próprios darem as suas opiniões, há uma possibilidade hoje de uma integração externa maior na construção de marca. Está muito mais aberto em esquema de co-criação dos *stakeholders* na conceção do produto, na conceção da comunicação, na política de preço e descontos. A gestão da marca vai tender a ser mais aberta e multifacetada, acho eu, passar a ser mais democrática. No sentido que há muito mais *stakeholders* a poder criar elementos de marca.

10 – Quais as maiores dificuldades sentidas pelos empreendedores ativação da marca?

Quando o empreendedor está a tratar do negócio está obviamente a tratar da marca, quando ele está a trabalhar no modelo de negócios está a pensar na forma como vai poder diferenciar. Porque razão é uma startup? Antes de mais porque criou um negócio novo, portanto, nós associamos muito a ideia de marca à ideia de diferenciação. A marca só não existe quando o negócio não é diferenciado? Quando é que o negócio passa a ser completamente indiferenciado? Quando no limite não tem nome. Se não tiver nome e for uma mera transação de identidade, aí é que não há marca. Eu tenho tudo igual e ponho um nome no meio da minha transação. A marca é antes de mais uma forma de nos diferenciarmos através de um nome e, daí o conceito restrito de marca. A essência da startup é a essência da diferenciação, ela até pode ter o nome mais banal do mundo, que pode ser Paula Oliveira Startup de qualquer coisa, mas a questão não é o nome ser diferenciado, o que interessa é que o objeto da marca, que está para além dos sinais, que seja altamente diferenciado e se estivermos a fazer isso estamos a fazer uma política de marca correta. A meu ver, o simples conceito de startup já o tinham, porque podemos fazer *branding* com recursos escassos. Não é

verdade que só com dinheiro é que faço *branding*, às vezes sem dinheiro fazemos melhor *branding* do que com dinheiro, desde que procuremos encontrar qualquer coisa diferente dos outros e, que essa diferenciação seja pertinente para a comunidade que está à nossa volta. Ora isto é a essência da startup, ela procura fazer algo diferente do normal e, isso é *branding*, no limite sem o saber.

Não podemos ver a marca como uma entidade autónoma do negócio, não é. Isso é o conceito jurídico de marca, a marca une parte do negócio, parte da diferenciação do negócio. Quando trabalhamos a diferenciação a nível do produto, do nome, da comunicação, da embalagem, do logo, o que seja, estamos a fazer *branding*.

Quando perguntamos às pessoas se conhecem aquela marca, elas vão reconhecer porque conhecem qualquer coisa de diferente, se a preferem relativamente à outra é porque tem qualquer coisa de diferente e por isso a preferem, se a usam é porque tem qualquer coisa de diferenciador face à outra. E tudo isto está concretizado num logotipo, onde se inserem mais duas ou três coisas que são as tais entidades registáveis, mas a necessidade só se acentua porque tem uma prática de diferenciação.

Não me parece que na essência da startup, o gestor da startup esteja a fazer *branding* quando está a tratar do negócio. Temos que sair da ideia que o *branding* é uma espécie de cacifo à parte na gestão do marketing, não é. O *branding* surge sempre que em marketing é necessário diferenciar. Começa por ser o nome, o logo, o que seja, mas isso só não basta, tem que ter tudo o resto, senão é uma diferenciação vazia.



ENTREVISTA 13 - Laura Busche

1 - Como surgiu a metodologia *Lean Branding*?

Vamos começar por falar sobre o que foi o meu início no mundo das startups para o desenvolvimento de marca. Trata-se de uma disciplina que está a nascer e não conta com uma trajetória e em alguns países não há um ecossistema desenvolvido. Este era precisamente o caso da Colômbia no ano 2012 e, nesse momento o ministério de Tecnologia de Informação e Comunicação que é um departamento do governo central decidiu fazer uma espécie de acelerador nacional que pudesse capacitar as empresas de base tecnológica nas cidades, empresas nascentes, as startups. Capacitá-las e ajudá-las para que desenvolvessem um modelo de negócios sólido para conseguirem uma carteira de clientes, massificar os produtos, etc.

Nesse ano eu tinha conhecimentos em administração de empresas, master em design management e sempre foi a minha área de interesse o *branding*, quando me encontro com este grupo de empresas numa etapa tão nascente, sem rede de contactos, sem recursos e sem nenhum capital *semilla* por onde começar, naturalmente que os desafios que este tipo de empresas enfrentam são completamente diferentes dos que enfrentam uma grande empresa, que são aquelas que mais aproveitam o desenvolvimento de marca ou que a levam à sua consequência mais robusta.

No caso das startups encaram a marca como algo que só refletem e ponderam quando já aconteceu ou deixam que ocorra de maneira absolutamente espontânea, mas isso não é o idóneo. Foi com eles que comecei a trabalhar e a perceber as suas limitações de recursos e pressupostos e nesta altura desenvolvemos um programa de oito semanas muito agressivo. Nesta altura eles passavam de zero até terem uma marca desenvolvida e pronta para operar no mercado e a isto chamamos-lhes uma Mínima Marca Viável, uma mínima expressão de marca viável. E desenvolvemos de uma maneira muito similar à metodologia de Lean Startup que promovia no desenvolvimento de empresas e tentamos que os princípios fossem os mesmos do ciclo: Construir-Medir-Aprender. Esta metodologia, Lean Statup, já vinha de Eric Ries e a metodologia de desenvolvimento de clientes que neste momento está a ficar popular.

Portanto, unindo estas metodologias ágeis aplicadas ao *branding*, começamos a trabalhar e trabalhar e aí passaram oito ou nove gerações de statrups que aplicaram este mesmo processo e a um dado momento converteu-se num método que já se repetia e o mesmo método já se tinha iterado (repetido) com base nas descobertas que tínhamos feito ao aplica-lo, então, neste momento surgiu a ideia de converter a aprendizagem num livro que fosse acessível às startups, não somente em Colômbia mas também em Silicon Valley e em todas as comunidades de empreendedores que se começavam a formar ao redor do mundo. Esta é um pouco da história da metodologia.

2 - Qual é o *feedback* dos empreendedores que aplicam a metodologia?

Com o grupo inicial que comecei a trabalhar, que na realidade era apenas uma amostra e foi com ela que se aplicou a metodologia e a aplicação do programa era obrigatório por em prática os princípios da metodologia *Lean Branding* e, portanto, nunca foi uma pergunta se iam aplicar ou não. As perguntas que se imponham era quanto tempo tinham, que ferramentas utilizariam e isso foi o que aprimoramos com eles e nunca se iam aplicar ou não. Nas nove gerações de empreendedores aplicaram a 100% do início até o fim e a aprendizagem foi muito positiva. Estas empresas durante o processo de experimentação obtiveram uma percentagem de êxito a nível das primeiras vendas que são as mais complicadas para uma startup que não tem recursos e não tem a rede natural de contactos. Nestas companhias, uma grande proporção delas superou aquilo que era expectável para aquilo que são empresas com uma alta taxa de mortalidade, porque o que acontece é muitas iniciam a atividade e morrem. Falaria de 80 a 90% de êxito, contrariamente aquilo que se vê. A mesma percentagem, mas em fracasso.

3 - Apenas conhece a realidade das startups na Colômbia?

Não, na Colômbia foi o grupo de base, um grupo de teste, um grupo que serviu de amostra, porém, a partir daí começamos a escalar a metodologia. Tive a oportunidade de trabalhar com empreendedores no Chile, em Silicon Valley, na Finlândia, em comunidades de empreendedores que se estavam a formar nesses países e a experiência é idêntica, exceto na parte de intervenções pontuais, por exemplo, eu ia apenas uma vez para realizar um *workshop* e para a partilha da metodologia, contudo, não havia um plano estruturado a longo prazo como havia na Colômbia e portanto, era mais difícil a medição dos factos. No entanto, no momento da partilha eles manifestavam o seu nível de satisfação com a aprendizagem e também a sua vontade de aplicar os princípios que tinham aprendido.

A metodologia ao converter-se na parte da série de Lean Startup e acabou por ser editada por Eric Ries e publicada, começando o seu processo natural de escalar a nível global e, neste processo estou envolvida e recebo muitas comunicações de empreendedores de todas as áreas vindas de todo o mundo. Há muitas empresas em Silicon Valley que aplicam as táticas e técnicas que aparecem no livro e com o passar do tempo reafirmou-se muitos dos princípios que postulei em 2014, há 5 anos.

4- Sabe se os empreendedores encaram a marca só como a identidade visual ou vão além e vêm-na como um conceito holístico?

Isso tende a ser uma das minhas concepções mais frequentes quando começo a falar com os empreendedores sobre o tema de *branding* e que possa existir este paradigma, porque está relacionado com o *branding* a parte do desenho. Na parte da metodologia de *Lean Branding*, dividida em três componentes, há uma primeira parte de construção dos símbolos visuais, no entanto, não é suficiente uma empresa contar com um *asset* de símbolos visuais, se não se tem uma história de valor, igualmente robusta que é a base dessa mensagem que através da qual a empresa pretende chegar ao seu público e objetivo e se não se tem uma estratégia poderá não funcionar. É preciso trabalhar estes três elementos. História, símbolos e estratégia para levar uma marca ao ponto onde deve estar. A ideia de que a marca é somente uma identidade visual é onnipresente, já vi empreendedores dos lugares que mencionei e não importa que setor ou indústria estão, a verdade é que é um dos paradigmas mais enraizados.

5- Quais os maiores desafios que enfrentam quando desenvolvem a marca?

Dediquei-me a observar os comportamentos (Empiricamente, na hora de trabalhar com eles eu chamaria este método um pouco de etnográfico), as perguntas, as frustrações destes empreendedores e creio que as áreas de maior debilidade têm a ver com: 1) venda inicial, como assegurar essa comunidade de *early adopters*, os clientes pioneiros, os primeiros que acreditam na ideia e que compram o produto ou serviço. Esta parte pode ser um bloqueio para muitos deles e é importante eliminar este bloqueio inicial. Outro dos temas e que é bastante recorrente são: 2) os pressupostos publicitários, na hora de comunicar a mensagem de marca, quer dizer implementar a estratégia há que investir em alguns canais pagos. Nem todos os canais são pagos, temos canais que são de terceiros e é importante a participação neles, podem ser gratuitos, podem também fazer através de alianças. Mas a dor inicial está nos canais pagos e como podem alcançar os seus competidores diretos, um alcance competitivo, um alcance similar ou superior que lhes permita atingir uma quota de mercado, caso contrário há falências e finalmente em 3) creio que os empreendedores têm dificuldade com a narrativa, têm dificuldade em criar a história da marca. Não estão muito preparados a ver o seu produto para além do funcional, dos atributos e benefícios funcionais e depois conectar-se com os atributos de valor, com os atributos de mais alto nível.

Isto são necessidades dos consumidores que não são básicas, como tenho fome, não tenho tempo ou falta-me tal coisa senão que vão para além e têm que ser com as aspirações, os desejos e as intenções dos consumidores. Digamos que esta parte psicológica e em articular e conectar o seu produto com os benefícios, mas simbólicos e psicológicos. Creio que estas três seriam as áreas a trabalhar.

6- Conhece a realidade das Startups Portuguesas?

Estou mais familiarizada com as startups espanholas e holandesas, mas portuguesas não e o teu estudo vai ser muito esclarecedor. Creio que não vi nada no académico. Acredito que seja útil passares em congressos aquilo que é a metodologia *Lean Branding*.

7 – Que conselhos pode dar aos empreendedores portugueses?

O primeiro conselho e para os empreendedores que estão no início e fazem parte de uma comunidade de empreendedorismo em Portugal é que sejam muito generosos uns com os outros sobre o conhecimento e as ferramentas. Refiro-me à necessidade que o empreendedor tem de ultra proteger o seu *know how* e com aquilo que foi aprendendo no caminho, e pode até haver segredos industriais, e aí há aspetos que é importante proteger porque faz parte da competitividade, mas há outros que, por exemplo, partilhar as lições aprendidas. Isto não se faz muito, não se fala muito do fracasso, e o fracasso nas comunidades de empreendedores ajuda para que uns e outros aprendam através dos erros que foram cometidos por outros para que não repitam.

Quando se fala de um contexto específico de um país, ou até mesmo uma cidade específica desse mesmo país, é impressionante ver como os mesmos “tropeços” podem converter-se numa regra para diferentes tipos de empresas. Porque cada contexto traz os seus desafios e as suas dificuldades muito específicas e podem ser tema de pesquisas, tema de política local ou tema cultura de consumo, tanto fatores podem incidir da mesma maneira sobre vários empreendedores, então eu sugeria que fossem muito abertos quanto ao fracasso e às lições aprendidas. Também sugeria que se vissem como empresas que competem a nível global. O ecossistema de empreendedores é um pouco complicado eles devem entender que fazem parte de um mercado global. Por exemplo, se lhe perguntam qual é o seu competidor a resposta é sobre um competidor local ou a nível nacional, mas não avaliam o concorrente nos Estados Unidos, em Inglaterra ou Alemanha. Hoje em dia com a facilidade de distribuição, sobretudo para produtos tecnológicos, em qualquer momento um competidor estrangeiro converte-se no teu competidor local e pode ser em questão de dias. Então, se o empreendedor não está preparado para este tipo de interação, pode ser apanhado de

surpresa e ser muito arriscado para o negócio. Sugeriria que entendessem que fazem parte de um plano global e não tão local.

8- Que conselhos dá sobre a marca e a comunicação da marca?

Os conselhos sobre a globalidade têm incidência sobre a comunicação da marca. Uma empresa de natureza global com um produto potencial e exportável, pode começar no idioma do seu país, mas rapidamente tem que ajustar a narrativa de marca a esse mercado global se é que querem chegar até ele com uma oferta de valor, então convém começar a pensar em outros idiomas e em outras localidades. Traduzir a mensagem de marca qualquer que seja o idioma ou localidade. Então é muito importante que a mensagem se adapte aos contextos onde se pretende chegar. No livro há uma frase que fala de provar a receita da “tua” marca com quem a vai comer, com quem a vai provar e quando um comensal está na sua cultura as suas expectativas são umas e quando fazemos um *pivot*, as expectativas podem ser outras. Então, é possível que a marca tenha que ser camaleónica nesse sentido e adaptar-se.

Por outro lado, dissipar a ideia que a identidade visual compreende um todo da marca. Esta conceção falávamos no início. É importante ter uns símbolos visuais que ajudam o cliente final a compreender qual é a tua marca e a distingui-la do teu competidor, isto é importante, mas ainda mais importante que isto é que as decisões visuais tenham por detrás uma razão de ser estratégica, ou seja, uma visão clara, uma missão clara, uma história de marca clara. Se assim não for é difícil os empreendedores irem direto desenhar um site, direto a desenhar um logo, escolher uma paleta de cores ou a desenhar peças publicitárias sem ter muito claro a mensagem e o centro da mensagem, os valores principais da marca. É sobre isto que falamos no livro *Lean Branding*, é converter em coração a estratégia da marca e não esquecer que tanto história como símbolos, se não têm táticas de comunicação claras que sejam monitoradas ao longo do tempo não fazem sentido.

9 - Como vê o futuro do *branding* nesta era de mudança do tradicional para o digital em que o consumidor está cada vez mais conectado? Que mudanças prevê na gestão da marca para os empreendedores?

Essa pergunta é muito interessante, se o *Lean Branding* era inovador porque propõe o tema da agilidade, de tornar as coisas mais rápidas, creio que agora já estamos a falar aceleração. Agora convém ver a terceira parte do livro onde falo de aprender e reduzir os tempos que a empresa demora a aprender as lições do mercado. Porque os gostos, as preferências, as tendências mudam muito rápido. Por exemplo, sai um novo canal como o Tik Tok e uma marca demora três ou quatro anos a aderir ou não e isso em 2019 não é aceitável. Esta avaliação de canais emergentes que cedo tem que ser decidida é uma responsabilidade das empresas todos os dias na medida que o seu objetivo se encontra presente num canal novo e a decisão deve ser tomada com rapidez e a estratégia tem que ser desenhada com agilidade, porque senão perde-se uma janela de oportunidades.

Noutras épocas e estamos a falar de rádio e televisão, quando surgiram estes canais era muito mais simples manter-se a par das novidades, adaptar-se aos canais e à zona de conforto. Hoje em dia essa zona de conforto não existe, então vejo a comunicação de marca como uma função mais redutiva do que foi até ao momento. No *Lean Branding* falamos de uma metáfora entre o dinossauro e o camaleão e como estas empresas desenvolvem uma estrutura organizacional pesada e com muita “fricção”, tomadas de decisões e processos demorados e estas empresas não se estão a preparar bem para terem êxito e as que são mais pequenas e mais rápidas e tomam decisões rápidas são as que vão poder transformar a sua marca à velocidade que o mercado assim o exige.

Assim será o futuro da marca e também o tema dos canais penso que será importante as empresas apostarem na investigação interna, ou seja, não depender tanto de dados de terceiros, investigação terciária ou dados secundários e “ouvir” mais a sua investigação primária. Ter os seus dados que lhes permitam tomar decisões rápidas, mas não podem esquecer este contacto permanente. Sinto que as empresas estão acostumadas a contratar fora o tema da investigação quando o problema já lhes saiu das mãos, ou quando a dor está demasiado incontroável, mas é bom ser preventivo e pró ativo nisto, ter um departamento interno que se encarregue de fazer entrevistas em profundidade ou questionários estruturados ou qualquer que seja o método para a sua tomada de decisões. Que seja um ente vivo e não algo terceirizado o tempo todo ou demorado, porque isso vai prejudicá-los. Adquirir ou internalizar habilidades de investigação.

ANEXO 4 – INQUÉRITO

docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSdLLTZ43OSyHJUjPMc2x_YLP1vz0jucqVWUfpKzzHokb3CmEw/viewform



Inquérito sobre a gestão de comunicação de Marca das Startups em Portugal

Este inquérito faz parte de uma investigação de um projeto doutoral da Universidade de Santiago de Compostela.
Pretende-se averiguar qual a importância atribuída à marca e consequentemente à sua ativação através de uma política de comunicação planeada.
Neste sentido o preenchimento deste inquérito é fundamental para o conhecimento deste tema, pelo que se solicita 5 minutos do seu tempo.

***Obrigatório**

IMPORTÂNCIA DA MARCA	3 - A gestão da sua marca: *														
<p>1 - Em termos gerais a marca é uma dimensão importante do meu negócio. *</p> <p>Responda de acordo com o seu grau de concordância.</p> <p><input type="radio"/> Sem nenhuma importância</p> <p><input type="radio"/> Mínima importância</p> <p><input type="radio"/> Razoavelmente importante</p> <p><input type="radio"/> Importante</p> <p><input type="radio"/> Muito importante</p> <p><input type="radio"/> Extremamente importante</p>	<p>(selecione a opção que considera mais ajustada à realidade da sua Startup)</p> <p><input type="radio"/> Foi definida tendo em conta um plano estratégico</p> <p><input type="radio"/> Desenvolve-se e adapta-se em função das aprendizagens</p> <p><input type="radio"/> Não obedece a um plano concreto</p> <p><input type="radio"/> Outra</p>														
<p>2 - A estratégia de definição da sua marca foi desenvolvida: *</p> <p><input type="radio"/> Internamente</p> <p><input type="radio"/> Agência de comunicação</p> <p><input type="radio"/> Freelancer</p> <p><input type="radio"/> Crowdfunding</p> <p><input type="radio"/> Outro</p>	<p>4 - Na sua opinião a marca é: *</p> <p>Responda às seguintes afirmações de acordo com o seu grau de concordância.</p> <table border="1"><thead><tr><th></th><th>Discordo totalmente</th><th>Discordo</th><th>Discordo ligeiramente</th><th>Concordo ligeiramente</th><th>Concordo</th><th>Concordo totalmente</th></tr></thead><tbody><tr><td>"Um nome, termo, símbolo, desenho ou uma combinação desses elementos que deve identificar os bens ou serviços de um fornecedor ou grupo de fornecedores e diferenciá-los dos da concorrência". (AMA - America Marketing Association, 1960)</td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr></tbody></table>		Discordo totalmente	Discordo	Discordo ligeiramente	Concordo ligeiramente	Concordo	Concordo totalmente	"Um nome, termo, símbolo, desenho ou uma combinação desses elementos que deve identificar os bens ou serviços de um fornecedor ou grupo de fornecedores e diferenciá-los dos da concorrência". (AMA - America Marketing Association, 1960)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Discordo totalmente	Discordo	Discordo ligeiramente	Concordo ligeiramente	Concordo	Concordo totalmente									
"Um nome, termo, símbolo, desenho ou uma combinação desses elementos que deve identificar os bens ou serviços de um fornecedor ou grupo de fornecedores e diferenciá-los dos da concorrência". (AMA - America Marketing Association, 1960)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>									

"Quanta adicional que o consumidor está disposto a pagar para obter um produto com marca, em vez de um produto fisicamente comparável mas sem marca". (Axelrod, 1992)

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

"Somatório dos atributos intangíveis de um produto; seu nome, embalagem e preço, sua história, reputação e a maneira como ele é promovido. A marca é também definida pelas impressões dos consumidores sobre as pessoas que a usam; assim como pela sua própria experiência pessoal". (David Ogilvy 2003)

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

"Súmula de uma ideia, uma sentença e uma longa lista de atributos, valores e princípios incutidos na atuação, afirmando-se como o conjunto das informações concentrado numa palavra ou num símbolo". (Lendrevie 2000)

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

"Muito mais do que dar nome a uma oferta. A marca faz uma promessa aos clientes sobre como viver uma experiência e um nível de desempenho completo. Isso é o que significa viver a marca, e isso é o que faz o processo de encantamento de clientes e os tornam leais durante anos e anos". (Kotler, 2006)

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

"Um elemento-chave nas relações da empresa com os consumidores. As marcas representam as percepções e os sentimentos dos consumidores com relação a um produto e seu desempenho, tudo o que o produto ou serviço significa para os consumidores". (Kotler; Armstrong, 2007)

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

"Uma combinação de símbolos, história e estratégia que representará a oferta num mercado de concorrência agressiva. A marca tem conversas com os consumidores e não monólogos. Conversas essas onde o público participa ativamente". (Busche, 2015)

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

5 - Conheça a metodologia Lean Branding? *

- ☐ Sim
- ☐ Não

6 - Como considera a metodologia?

(Só responde se a resposta anterior foi afirmativa)

- ☐ Útil e adaptada à realidade das Startups
- ☐ Difícil de aplicar na prática
- ☐ Conheço mas ainda não apliquei na prática

COMUNICAÇÃO DE MARCA

7 - A comunicação é um elemento determinante para a ativação da marca no mercado. *

Responda de acordo com o seu grau de concordância

- ☐ Discordo totalmente
- ☐ Discordo
- ☐ Discordo ligeiramente
- ☐ Concordo ligeiramente
- ☐ Concordo
- ☐ Concordo totalmente

8 - Foi definida para a sua Startup uma estratégia de comunicação prévia para comunicar a marca? *

- ☐ Sim
- ☐ Não

9 - Dos seguintes canais de comunicação, quais utiliza na ativação da sua marca e em que nível? *

	Sem utilidade	Nada utilizado	Muito pouco utilizado	Pouco utilizado	Utilizado	Muito utilizado
Website da marca	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Redes sociais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Blogs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Imprensa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Televisão	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mupis/outdoor	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e-mail marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Influencers	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
SEO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Chatbots	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Eventos / Feiras / Exposições	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Patrocínio / Mecenato	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rádio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Marketing direto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Assessoria de imprensa / relação com os jornalistas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Messenger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Skype	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mobile Apps	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fóruns	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10 - No caso de utilizar redes sociais, indique quais: *

- ☐ Instagram
- ☐ Facebook
- ☐ LinkedIn
- ☐ Twitter
- ☐ WhatsApp
- ☐ Youtube
- ☐ Pinterest
- ☐ Viber
- ☐ Outra

11 - Se respondeu "Outra" na pergunta anterior, mencione qual.

A sua resposta _____

12 - Na elaboração das suas mensagens de marca, que estratégias e recursos mais utiliza? *

- ☐ Storytelling
- ☐ Gamificação
- ☐ Imagens video
- ☐ Posts narrativos
- ☐ Posts animados
- ☐ Humor
- ☐ Outra

13 - Se respondeu "Outra" na pergunta anterior, mencione qual.

A sua resposta _____

14 - Classifique os fatores que considera que têm mais peso no desenvolvimento / crescimento da Startup de acordo com o seu grau de concordância: *

	Discordo totalmente	Discordo	Discordo ligeiramente	Concordo ligeiramente	Concordo	Concordo totalmente
Captação de Investimento (business angels, sociedades de capital de risco ...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Produto / serviço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Dinamização do modelo de negócio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestão e comunicação da marca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gestão interna (equipa, estrutura, organização)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15 - A gestão de comunicação de marca tem um impacto positivo relevante na alavancagem dos negócios das Startups? *

- ☐ Sim
☐ Não

IDENTIFICAÇÃO

16 - Classificação: *

- ☐ Startup
☐ Scale-up
☐ Spin off
☐ Outra

17- Se respondeu "Outra" na pergunta anterior, mencione qual.

A sua resposta

18- Há quantos anos opera no mercado? *

Selectionar

19 - Selecione a categoria a que pertence *

- ☐ Serviços
☐ Produtos

20 - Incubada onde? *

- ☐ Incubadora - Universidade
☐ Centros de incubação
☐ FabLab
☐ Makerspace
☐ Outro

21 - Localização *

- ☐ Norte
☐ Centro
☐ Sul
☐ Ilhas

Obrigada pela colaboração.

Submeter

Página 1 de 1

Nunca envie palavras-passe através dos Google Forms.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pela Google. [Denunciar abuso](#) · [Termos de Utilização](#) · [Política de privacidade](#)

Google Formulários

